

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

UNIDAD DE POSGRADO

**Modelo de clima organizacional y su relación con el
desempeño laboral en las PYMES hoteleras de
Riobamba**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Gestión de
Empresas

AUTOR

Héctor Germán PACHECO SANUNGA

Lima – Perú

2017

Dedicatoria

El presente Trabajo dedico a mi esposa Patricia, a mellizas Emily Mishelle y Anahi Gisselle por estar conmigo en momentos importantes y difíciles de mi vida, a mi madre, hermanos, amigos y a todas las personas que han estado siempre apoyándome incondicionalmente en esta etapa de mi vida.

Agradecimiento

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a los docentes y al personal administrativo de la UPG- FII, que fueron parte de mi formación en este proceso del doctorado.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Página de aceptación o veredicto del jurado examinador	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRAC	xiii
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Situación Problemática	1
1.2 Formulación del Problema.....	6
1.2.1. Problema General.....	6
1.3.1 Justificación práctica.	7
1.4.1. Objetivo General	8
1.4.2. Objetivos Específicos.	8
1.5. Hipótesis	9
1.5.1. Hipótesis General	9
1.5.2. Hipótesis específicas	9
1.6. VARIABLES	10
1.6.1. Variable Independiente.....	10
1.6.2. Variable dependiente.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación.....	11
2.2. Antecedentes de la investigación.	14
2.3. Bases teóricas.....	27

2.3.1	Fundamentos del clima organizacional	27
2.3.1.1.	Definiciones varios autores.....	27
2.3.1.2.	Clima psicológico.....	30
2.3.1.3.	Climas colectivos.	31
2.3.1.4.	Variables del clima organizacional.	33
2.3.1.5.	Características del clima organizacional.	34
2.3.1.6.	Escuela de Gestalt.	38
2.3.1.7.	Modelos y cuestionarios del clima organizacional.	44
2.3.2.	Desempeño Laboral.....	54
2.3.2.1.	Conceptos de desempeño Laboral.....	54
2.3.2.2.	Retribución y motivación de los empleados	56
2.4	Glosario de términos	60
CAPITULO 3: METODOLOGÍA		67
3.1.	Tipo y diseño de la investigación.....	67
3.1.1.	Tipo de Investigación	67
3.3.	Población de estudio y tamaño de la muestra.	70
3.4.	Técnicas de recolección de datos	71
3.4.1.	Observación	71
3.4.2.	Encuesta.....	72
3.5.	Validez y confiabilidad del instrumento.....	76
3.5.1.	Validez.....	76
3.5.2.	Confiabilidad.....	77
3.6.	Análisis e interpretación de la información	79
CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		80
4.1.	Análisis, interpretación y discusión de Resultados.	80

4.1.1.	Análisis Factorial Exploratorio Clima Organizacional.	80
4.1.2.	Matriz de correlaciones.	81
4.1.3.	Prueba de KMO y Bartlett.....	83
4.1.4.	Varianza total explicada	83
4.1.5.	Gráfico de sedimentación	85
4.1.6	Comunalidades del Análisis Factorial.	85
4.1.7.	Matriz de componente rotado	87
4.2.	Análisis factorial confirmatorio clima.....	89
4.2.1.	Comunalidades AFC.	90
4.2.2.	Varianza total explicada.	91
4.2.3.	Matriz de Patrón.....	92
4.2.4.	Matriz de Estructura.	94
4.3.	APLICACIÓN DE SEM (Structural Equation Model), (Modelos de ecuaciones estructurales). Clima Organizacional	95
4.3.1.	Evaluación del ajuste e interpretación del modelo.....	101
4.4.	Análisis factorial Exploratorio de Desempeño Laboral (DL).....	116
4.4.1.	Matriz de correlaciones.	116
4.4.2.	Prueba de KMO y Bartlett.....	117
4.4.3.	Matriz de componente rotado	118
4.5.	Análisis Factorial Confirmatorio AFC Desempeño Laboral	120
4.5.1.	Comunalidades.....	121
4.5.2.	Varianza total explicada.	122
4.5.3	Matriz de Patrón.....	123
4.5.4.	Matriz de estructura.....	125

4.6.	APLICACIÓN DE SEM (Structural Equation Model), (Modelo de ecuaciones estructurales).....	126
4.7.	Modelo Final De Ecuaciones Estructurales	143
4.6.1.	Prueba de hipótesis.....	146
4.3.	Presentación de resultados.....	148
	CONCLUSIONES.	151
	RECOMENDACIONES	152
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	153

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Resumen clima organizacional CO	53
Cuadro 2. Resumen desempeño laboral	59
Cuadro 3. Procesamiento de casos para Clima Organizacional.	81
Cuadro 4. Análisis de fiabilidad y consistencia de Clima organizacional.	81
Cuadro 5. Prueba de KMO y Bartlett.....	83
Cuadro 6. Varianza total explicada CO	84
Cuadro 7. Comunalidades CO	87
Cuadro 8. Matriz de componente CO	88
Cuadro 9. Comunalidades AFC - CO	90
Cuadro 10. Varianza total explicada AFC - CO	92
Cuadro 11. Matriz de Patrón AFC - CO	93
Cuadro 12. Matriz de estructura AFC - CO	94
Cuadro 13. Indicadores sobre Bondad del Ajuste - CO.....	97
Cuadro 14. Ecuaciones estructurales para el modelo de medida - CO	99
Cuadro 15. Ecuaciones estructurales para el modelo estructural - CO.....	100
Cuadro 16. Variances: (Group number 1 - Default model) - CO	101
Cuadro 17. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model) - CO.....	102
Cuadro 18. Estimadores del modelo - CO	105
Cuadro 19. Ecuaciones estructurales para el modelo de medida - CO	107
Cuadro 20. Ecuaciones estructurales para el modelo estructural - CO.....	108
Cuadro 21. Variances: (Group number 1 - Default model) - CO	109
Cuadro 22. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model) - CO.....	110
Cuadro 23. Estimadores del modelo estructural - CO	113
Cuadro 24. Alfas de Cronbach del Modelo Teórico - CO	114
Cuadro 25. Alfas de Cronbach del modelo planteado por AFC - CO	115
Cuadro 26. Varianza Total explicada DL	118

Cuadro 27. Matriz de componente rotado DL.....	119
Cuadro 28. Comunalidades AFC DL.....	121
Cuadro 29. Varianza total explicada AFC DL	123
Cuadro 30. Matriz de Patrón AFC DL.....	124
Cuadro 31. Matriz de estructura AFC DL.....	125
Cuadro 32. Indicadores sobre Bondad del Ajuste	127
Cuadro 33. Indicadores sobre Bondad del Ajuste	127
Cuadro 34. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)	129
Cuadro 35. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)	130
Cuadro 36. Covariances: (Group number 1 - Default model).....	130
Cuadro 37. Correlations: (Group number 1 - Default model).....	131
Cuadro 38. Variances: (Group number 1 - Default model)	131
Cuadro 39. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)	133
Cuadro 40. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)	134
Cuadro 41. Covariances: (Group number 1 - Default model).....	134
Cuadro 42. Correlations: (Group number 1 - Default model).....	135
Cuadro 43. Variances: (Group number 1 - Default model)	135
Cuadro 44. Indicadores sobre Bondad del Ajuste modelo teórico DL	136
Cuadro 45. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)	136
Cuadro 46. Variances: (Group number 1 - Default model)	137
Cuadro 47. Covariances: (Group number 1 - Default model).....	140
Cuadro 48. Model Fit Summary	141
Cuadro 49. Alfas de Cronbach de las dimensiones	142
Cuadro 50. Relación Clima Organizacional y Desempeño Laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba”	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Contrato Sicológico y Comportamiento Organizacional	31
Figura 2. Gráfico de sedimentación = CO	85
Figura 3. Diagrama Senderos Análisis Factorial Exploratorio – AFE - CO	95
Figura 4. Diagrama de Senderos modelo teórico - CO	98
Figura 5. Diagrama de Senderos AFC - CO.....	106
Figura 6. Gráfico de senderos Mínimos Cuadrados Libre de Escala DL	128
Figura 7. Gráfico de senderos modelo no identificado con 3 factores DL	132
Figura 8. Gráfico de Senderos Modelo Propuesto DL.....	138
Figura 9. Modelo final de la relación de Clima organizacional y Desempeño Laboral.	143

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables.	158
Anexo 2. Matriz de consistencia.....	159
Anexo 3. Cuestionario de Clima Organizacional	160
Anexo 4. Cuestionario de Desempeño Laboral.....	162
Anexo 5. Matriz de correlaciones Clima organizacional	163
Anexo 6. Matriz de correlaciones Clima Organizacional AFC.....	164
Anexo 7. Matriz correlaciones DL	165
Anexo 8. Matriz de correlaciones AFC DL	166

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, dentro de la línea de la desarrollo organizacional, recoge la relación existente entre dos variables: el clima organizacional y el desempeño laboral, entendiéndose el primero como el medio ambiente humano y físico en el que se desenvuelven los empleados y trabajadores dentro de las PYMES hoteleras de la ciudad de Riobamba y el segundo como el rol que asumen los gerentes y los administradores en la aplicación de estrategias y competencias para interactuar con los subalternos, para realizar la investigación se ha trabajado con una población 50 gerentes y administradores; y 96 empleados y trabajadores de las PYMES hoteleras de la ciudad de Riobamba, utilizándose el diseño transversal, correlacional y no experimental, en que el “clima organizacional” es la variable independiente y el “desempeño laboral” la variable dependiente, teniendo por finalidad determinar la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba”, los resultados han demostrado que si existe una influencia positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral, confirmando de esta manera nuestra hipótesis general.

Palabras Clave: Clima organizacional, desempeño laboral, pequeñas y medianas empresas, hoteleras.

ABSTRAC

The present research work, within the line of organizational development, reflects the relationship between two variables: organizational climate and work performance, the first being understood as the human and physical environment in which employees and workers work Within the hotel PYMES of the city of Riobamba and the second as the role assumed by managers and administrators in the application of strategies and competencies to interact with subordinates, to carry out the research has worked with a population 50 managers and administrators; And 96 employees and workers of the hotel PYMES in the city of Riobamba, using cross-sectional, correlational and non-experimental design, in which the "organizational climate" is the independent variable and "work performance" is the dependent variable, with the purpose of determining The influence of the Organizational Climate on the Work Performance in the Hotel PYMES of Riobamba ", the results have shown that if there is a positive influence between the organizational climate and the work performance, confirming our general hypothesis in this way.

Keywords: Organizational climate, work performance, small and medium-sized companies, hoteliers.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática

En la actualidad a partir de los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que brotan en el mercado y que establecen el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan. Si bien las organizaciones actualmente se encuentran afectadas por una crisis de índole económico, político, social, cultural, entre otros. En este sentido, se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual requiere de la calidad del talento humano, para enfrentar con una rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

En este contexto, la productividad y la administración del capital humano se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación

y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. “Las interacciones de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional” (Caligiore y Díaz, 2003, 601)

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore y Díaz, 2003:645)

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima (Caligiore y Díaz 2003) De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

En este sentido, (Dessler 1991:188) destaca que los resultados del estudio realizado por George y Bishop sobre “la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización”.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El desempeño laboral según Chiavenato (2000:359), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos". Otros autores como Milkovich y Boudrem (1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Esta investigación está dirigida a estudiar el clima organizacional y el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de la ciudad de Riobamba, desde la autoría se consideran importante esta investigación porque a partir de la década de los 80 se ha producido un elevado interés por el papel de los servicios en la economía tanto en su campo interno como en el internacional. Las razones de interés según Rincón (2006:175), tiene diversas vertientes, "entre ellos, la alta participación que el sector servicios tiene en el producto de los países desarrollados y en la mayoría de los países en desarrollo; sólo en los países con las escalas más bajas de ingresos per cápita, es poco importante la participación de ese sector en el producto".

En lo referente a la situación interna de las PYMES hoteleras, los resultados por ser su actividad prestadora de servicio en el área del turismo, el personal mantiene un alto estrés laboral, además de la inexistencia de una estructura organizacional, que de la mejor manera represente la forma de manejar el talento humano, también se evidencian factores que pudieran estar incidiendo en la adaptación a los grandes retos del entorno como son: toma de decisiones centralizadas, sistema deficiente de remuneración del personal. Todo esto se manifiesta en un ambiente de incertidumbre y conflictos internos, lo que pudiera estar generando un clima organizacional insatisfactorio.

Además, hay que tomar en cuenta que el clima organizacional en hotelería, como consecuencia de que un porcentaje muy elevado del personal está en contacto directo con el huésped, la innovación social es imprescindible. Debe definirse una cultura centrada en todas las personas que integran las PYMES hoteleras, una cultura altamente participativa de involucramiento, participación y compromiso, un efectivo trabajo en equipo y de servicio al huésped.

Como en hotelería existe una gran interacción entre las diferentes funciones y servicios es imprescindible la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios y multifuncionales, es decir que todos sepan hacer el trabajo de todos los sectores. La administración tiene que estar dispuesta a asumir riesgos y permitir la participación activa de todos sus miembros, debe implementar programas integrales de capacitación del personal que apunten a la modificación de la actitud a través de la corrección del carácter y el desarrollo de nuevos hábitos de comportamiento, disposición permanente al cambio, el desarrollo de habilidades y la confianza para tomar decisiones, incentivar la creatividad, sensibilización hacia el servicio y la permanente motivación entre otras. También debe considerarse un alto grado de satisfacción en los empleados estimulando el mejoramiento continuo, así como la generación de innovaciones a favor de los productos o la mejora de la calidad.

Debe incentivar de alguna forma, a aquellos empleados que aportan nuevas ideas e impulsar un sentido de identidad o pertenencia de todos sus miembros, así como tender a brindar confianza al talento de las personas. También se debe definir con claridad el proceso de selección del personal. No sólo hay que tener en cuenta los conocimientos para el puesto de trabajo, en hotelería la actitud y aptitud hacia el servicio es sumamente relevante, y no todas las personas cuentan con ellas. Deberá también trabajarse en la socialización del empleado, es decir moldear a éste en favor de la

organización. Se logra con capacitación, encuentros informales, charlas, comentarios sobre la historia de la empresa, entre otras, de allí el interés de realizar esta investigación, además del interés de reorganizar las PYMES hoteleras, se busca definir si el clima organizacional realmente es influyente en el desempeño de los trabajadores de las PYMES hoteleras de la ciudad de Riobamba.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Existe influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de las PYMES Hoteleras de Riobamba?

1.2.2. Problemas Específicos.

- ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales con el clima organizacional de las PYMES Hoteleras de Riobamba?
- ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de conocimiento/habilidad, trabajo en equipo, responsabilidad, calidad y productividad con el desempeño laboral de las PYMES Hoteleras de Riobamba?
- ¿Cuál es el modelo de ecuaciones estructurales que se adapta a la relación encontrada para el clima organizacional en las PYMES Hoteleras de Riobamba?
- ¿Cuál es el modelo de ecuaciones estructurales que se adapta a la relación encontrada para el desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación práctica.

La presente investigación pretende dar énfasis al conocimiento del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES hoteleras de la ciudad de Riobamba, porque impacta significativamente en su rendimiento, en las relaciones obrero-patronales, en el sentido real de pertenencia, en la comunicación, en el liderazgo y fundamentalmente en la satisfacción laboral que permita establecer alternativas de mejora.

Un adecuado clima organizacional tiene un impacto positivo para las empresas ya que alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí para lograr mejor productividad, recalcando que un ambiente de trabajo favorable propicia altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores.

Los beneficios que se van a lograr al realizar la presente investigación van dirigidos a las PYMES hoteleras en sí, pero fundamentalmente a los trabajadores que se ven afectados positiva o negativamente por el clima organizacional existente en las PYMES hoteleras, entre los elementos que se tomarán en consideración para mejorar el clima se mencionan los métodos de comunicación, sistemas de reconocimientos, disminución de conflictos, liderazgo participativo, entre otros aspectos que les permita estar motivados y ser más competentes entre compañeros para lograr una mayor satisfacción personal que les obligue a realizar un mejor trabajo, ya que un trabajador motivado y satisfecho refleja su agradecimiento en su labor diaria y éste es el motor para el crecimiento empresarial.

Con esta investigación se pretende verificar si existe influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba, Provincia de Chimborazo, República de Ecuador, luego los resultados de la investigación serán puestos a consideración de los administradores de las PYMES hoteleras y de la Asociación de Hoteleros de Chimborazo para que tomen las decisiones adecuadas a favor del desarrollo turístico de la ciudad, cantón y provincia.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de Clima Organizacional y su relación con el Desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba.

1.4.2. Objetivos Específicos.

1. Identificar la relación entre las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales con el clima organizacional pertinente a las PYMES Hoteleras de Riobamba.
2. Identificar la relación entre las dimensiones de conocimiento/habilidad, trabajo en equipo, responsabilidad, calidad y productividad con el desempeño laboral pertinente a las PYMES Hoteleras de Riobamba.
3. Identificar el modelo de ecuaciones estructurales que se adapten a la relación encontrada para el clima organizacional pertinente a las PYMES Hoteleras de Riobamba.

4. Identificar el modelo de ecuaciones estructurales que se adapten a la relación encontrada para el desempeño laboral pertinente a las PYMES Hoteleras de Riobamba.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

Existe influencia entre el Clima Organizacional y el Desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba.

1.5.2. Hipótesis específicas

1. Existe relación entre las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales con el clima organizacional pertinente a las PYMES Hoteleras de Riobamba.
2. Existe relación entre las dimensiones de conocimiento/habilidad, trabajo en equipo, responsabilidad, calidad y productividad con el desempeño laboral pertinente a las PYMES Hoteleras de Riobamba.
3. Existe un modelo de ecuaciones estructurales que se adapta a la relación encontrada para el clima organizacional pertinente a las PYMES Hoteleras de Riobamba.
4. Existe un modelo de ecuaciones estructurales que se adapta a la relación encontrada para el desempeño laboral pertinente a las PYMES Hoteleras de Riobamba.

1.6. VARIABLES

1.6.1. Variable Independiente

Clima Organizacional.

En esta variable se consideraron las siguientes dimensiones:

- Autorrealización.
- Involucramiento laboral.
- Supervisión.
- Comunicación.
- Condiciones laborales.

1.6.2. Variable dependiente

Desempeño laboral.

En esta variable se consideraron las siguientes dimensiones:

Ver operacionalización de las variables en el anexo 1 y matriz de consistencia en el anexo 2

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación

La investigación científica es un proceso de ejercicio del pensamiento humano que implica la descripción de aquella porción de la realidad que es objeto de estudio, la explicación de las causas que determinan las particularidades de su desarrollo, la aproximación predictiva del desenvolvimiento de los fenómenos estudiados, la valoración de las implicaciones ontológicas de los mismos, así como la justificación o no de su análisis.

El trabajo de investigación referente al “**Modelo Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de la ciudad de Riobamba**”, permite establecer un análisis de la influencia para mejorar las condiciones en las que se desenvuelve el personal referente al clima organizacional y su desempeño laboral que permita optimizar las condiciones internas y externas de las PYMES hoteleras, establecer las causas del problema de estudio, por tal motivo para emprender la labor

investigativa se presupone partir de determinadas premisas filosóficas y epistemológicas que faciliten la justa comprensión de la tarea que se ejecuta con todos sus riesgos, La investigación asume un enfoque epistemológico ya que se sustenta en la teoría y práctica a través del método inductivo - deductivo; por cuanto el problema tratado presenta varios factores, diversas causas, múltiples consecuencias y su incidencia, se fundamenta en el Positivismo - Lógico o también conocido como Empirismo- Lógico.

La investigación asume un enfoque epistemológico ya que se sustenta en la teoría y práctica a través del método; por cuanto el problema tratado presenta varios factores, diversas causas, múltiples consecuencias las cuales se busca determinar y solucionar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, sus potencialidades, obstáculos, méritos, logros, etc.

LAS RAÍCES DEL EMPIRISMO LÓGICO.

El Empirismo Lógico hunde sus raíces en dos elementos fundamentales: la concepción de la verdad de Aristóteles y el positivismo o empirismo clásico de D. Hume y A. Comte.

La teoría de la verdad de Aristóteles:

La concepción clásica de la verdad formulada por Aristóteles enunciaba una correspondencia entre el decir y el ser: decir las cosas como son era sinónimo de discurso verdadero.

El Círculo de Viena reformuló esta concepción, y estableció ahora que la concepción de la verdad era una correspondencia entre proposiciones y hechos. Es decir, los enunciados científicos pueden ser verificados en la medida que se correspondan con

los hechos o que las observaciones empíricas han de concordar con las predicciones de la ciencia.

El empirismo:

La tesis fundamental de todo empirismo, antes y después de Hume y Comte, es que la única fuente de conocimiento es la experiencia sensible. El positivismo lógico es un desarrollo ligado a la gran corriente de los filósofos empiristas ingleses como Francis Bacon (1561-1626), T. Hobbes (1588-1679), J. Locke (1632-1704), Berkeley (1685-1753), D. Hume (1711-1776), J. S. Mill (1806-1873).

LOS PRINCIPIOS DEL POSITIVISMO - LÓGICO

Los principios originales del positivismo lógico, y que luego se debilitarían con el transcurso del tiempo, son los siguientes:

1. El principio del Empirismo; según el cual todo conocimiento (no analítico) depende de la experiencia, y
2. El principio del significado cognoscitivo; de acuerdo con el cual la significación cognitiva de un enunciado es tal, solo si es (a) analítico o auto contradictorio (como en el caso de las ciencias formales como la lógica y las matemáticas) o (b) puede ser verificado experimentalmente.

La presente investigación considera como base epistemológica al Positivismo - Lógico en función a la Concepción Heredada (1936). En esencia, se abandonó el "empirismo ingenuo" implícito en las tesis iniciales; se reajustó el concepto de "reglas de correspondencia" entre los planos teórico y observacional. Volviendo a Whewell, quien casi un siglo antes sostenía la relatividad de la distinción "teórico/empírico",

advirtiendo que "nuestras percepciones envuelven nuestras ideas" (lo cual Hanson parafraseó al decir que toda observación está "cargada de teoría"); se hizo más flexible el concepto de "reducción" de unas teorías a otras y se amplió el modelo de las teorías científicas para dar cabida a otras opciones válidas.

2.2. Antecedentes de la investigación.

Jiménez, M. (2009), realizaron un estudio titulado “Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador” para optar el grado de Economista, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Educación a Distancia, de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa. Es por estos motivos que el ministerio de Turismo frecuentemente evalúa la motivación laboral en las entidades de los diferentes territorios.

En el caso de la Provincia de Cienfuegos se realizó en noviembre de 2008, donde se detectó de manera general problemas en el clima organizacional en la Sucursal Caracol Cienfuegos, particularmente en la tienda El Fundador, donde se realizó el presente estudio, se encontró insatisfacción en el colectivo de trabajadores, pero no se precisó de manera detallada los motivos o causas de esta situación debido al carácter generalizador del instrumento aplicado.

La Sucursal Caracol Cienfuegos posee una estructura que se caracteriza por un entorno dinámico en cuanto a remodelación estructural de los departamentos en la búsqueda del mejoramiento de los servicios, así como también desde el punto de vista de la capacitación constante de sus trabajadores para la prestación de un servicio de alta calidad. Todo esto trae consigo cambios constantes que a su vez conllevan a la resistencia al mismo y un clima organizacional que no siempre resulta el adecuado para la consecución de los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta la repercusión que un clima organizacional favorable tiene para los propósitos de la organización y en particular para nuestra Sucursal por los servicios que se brindan en ella, es que nos motivamos a realizar el estudio del clima organizacional y cómo influye la satisfacción laboral en él, partiendo de los constantes cambios que se realizan en estos momentos en el Ministerio de Turismo, y su repercusión en la eficacia en los servicios.

Dado que nuestra Cadena de Tiendas para el Turismo abarca diversos servicios y en aras del tiempo decidimos realizar nuestro estudio enmarcándolo en una de nuestras unidades, por las características del servicio que en ella se brinda con clientes Nacionales y Extranjeros, así como por ser un lugar que propicia el estrés marcado y otros factores que inciden en la esfera motivacional y en la percepción que tienen sus trabajadores de la estructura organizativa.

La Cadena de Tiendas Caracol fue creada con el objetivo de brindar diferentes servicios de excelencia para el Turismo, así como para los clientes Nacionales que seleccionan nuestras tiendas en aras de satisfacer sus necesidades en nuestras unidades labora un personal capacitado, profesional y comprometido, con un alto sentido de pertenencia y entrega a esta actividad que requiere de esfuerzo, gran sensibilidad y sacrificio de cada uno de los trabajadores que en ellas trabajamos.

Pulido, C. (2002), en su tesis “Construcción, validación y aplicación de una prueba que mide el Clima Organizacional de organizaciones empresariales privadas y su aplicación para la psicología de la Salud”, para optar el Grado: Maestría en Psicología, en el año 2002, en la Institución: UNMSM – Perú

El problema formulado por Pulido es ¿Discrimina la “¿Prueba de Clima Organizacional de Pulido” las variables Cultura Ad Hoc, ¿Estrategias, Estructura y Sistema de información que están asociadas al clima organizacional en un grupo de organizacionales empresariales privadas?

Es una investigación que trata sobre la construcción de un instrumento que mide el Clima Organizacional, establece las demarcaciones teóricas del mismo y propone su aplicación en diversas organizaciones. Su aporte científico radica en proponer una prueba validada y que extrapola los datos desde una explicación de carácter organizacional.

Juárez, S. (2012), realizan en México, una investigación tendiente a correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral en personal de salud.

Se trató de un estudio observacional, transversal, descriptivo, analítico, en asistentes médicas, personal médico, de enfermería, administrativo y de servicios básicos, de todos los turnos, adscritos al Hospital General Regional 72, Instituto Mexicano del Seguro Social. La muestra aleatoria estuvo conformada por 230 personas: 58.3 % mujeres y 41.7 % hombres, edad promedio de 35 años. La evaluación se efectuó con una escala mixta Likert- Thurstone. El análisis estadístico se realizó con t de Student, Anova y coeficiente de correlación de Pearson.

Fue un estudio a nivel particular en el campo de los prestadores de servicios de la salud donde como resultados tenemos que ambos índices presentaron alta correlación positiva entre la satisfacción laboral y mejor clima organizacional.

Concluyeron que un clima organizacional favorable va a condicionar una mayor calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud y, por ende, una mejora sustancial en la prestación de servicios de salud al derechohabiente.

Este estudio no solo es importante porque en este ámbito se menciona que el clima organizacional condiciona la calidad de vida de los empleados, es decir se destaca la importancia de crear condiciones apropiadas y particulares en las empresas para poder convivir y ofrecer bienestar para el ser humano como única forma de garantizar el servicio a los clientes y usuarios, sino también porque se menciona la metodología e instrumentación para realizar la evaluación de las variables.

Salgado, J., Remeseiro, C., Iglesias, M. (1996) de la Universidad de Santiago de Compostela, La Coruña, España, realizaron una investigación referida al Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME, una característica particular de dicho estudio es mencionar que este tema solo se han efectuado en grandes empresas. Sin embargo, la estructura empresarial española está mayoritariamente compuesta por PYMES y, por tanto, podrían existir diferencias en la relación entre clima y satisfacción.

Esta investigación estudia la relación entre clima y satisfacción en una PYME. Los resultados muestran que son dos variables independientes entre sí, aunque el factor de relaciones interpersonales de la medida de clima correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción.

Cuando se menciona que existe independencia de las dos variables se propone que deben ser estudiadas en distintos tiempos, espacios y circunstancias de las empresas con características de PYME, que son totalmente diferentes a las grandes empresas. La muestra estuvo compuesta por 17 hombres, empleados de primer nivel de una empresa comercializadora de automóviles, La media de edad de la muestra es de 30 años y su antigüedad media en la empresa es de 4 años y 6 meses. El interés de la

investigación fue emplear como medidas del clima y de la satisfacción instrumentos multidimensionales CLIMA ORGANIZACIONAL: La evaluación del clima se hizo usando la Work Environment Scale (WES) de Moos (1974/1989).

Este instrumento, compuesto por 90 ítems con respuesta dicotómica verdad/falso, evalúa las siguientes dimensiones del clima organizacional (entre paréntesis figura la fiabilidad por consistencia interna calculada por la fórmula KR-20).

Satisfacción laboral: Para evaluar la satisfacción de los empleados se empleó el Job Descriptive Index (J.D.I.) de Smith, Kendall y Hulin (1969). Este instrumento es el más empleado para la evaluación de la satisfacción laboral y es el modelo por el que se han desarrollado la mayoría de las medidas de satisfacción laboral. El JDI, que en ocasiones se llama en castellano Inventario de Satisfacción en el Trabajo (IST), evalúa la satisfacción del empleado con los siguientes aspectos del trabajo: (1) Los compañeros, (2) el trabajo y las tareas, (3) las oportunidades de promoción, (4) el mando y la satisfacción, y (5) el salario.

En términos generales, las puntuaciones medias encontradas en las escalas de clima y de satisfacción son semejantes o ligeramente superiores a las medias obtenidas en las muestras que sirvieron para adaptar los instrumentos al castellano y lo mismo ocurre con las intercorrelaciones.

Los empleados valoran positivamente el clima organizacional sobre todo en las dimensiones de implicación, apoyo, autonomía, tarea, claridad e innovación. Por lo que respecta a las dimensiones de satisfacción laboral, tres aspectos muestran ser

claramente satisfactorios (compañeros, trabajo y mando) y dos insatisfactorios (posibilidades de promoción y salario).

Es decir, en la variable clima organizacional, los empleados mencionan que los directivos si los apoya y les estimula a conseguir un trabajo en equipo y apoyarse entre sí, permitiéndoles al propio tiempo cierto grado de autonomía y auto organización y existiendo normas claras de actuación y admitiéndose nuevas propuestas. Con respecto a la satisfacción laboral, en términos generales los empleados se sienten satisfechos con los aspectos intrínsecos al puesto (las tareas, el mando y los compañeros), pero se manifiestan algo insatisfechos con las recompensas extrínsecas, es decir, con las posibilidades de promoción que sienten escasas y con el salario que es su fuente de insatisfacción principal.

En la PYME por su naturaleza, referente al financiamiento para adquirir recursos empresariales este tipo de recompensas son debilidades que merecen una planificación particular, entonces si es verdad la diferencia con las empresas grandes.

Teniendo presente que en la organización estudiada tanto el clima como la satisfacción parecen, mayoritariamente, valorados positivamente, ¿existen relaciones claras entre las dimensiones de clima y satisfacción?

Las correlaciones entre las dimensiones de clima organizacional y las de satisfacción laboral han resultado significativas estadísticamente menos de la mitad de las 50 correlaciones calculadas.

Como se puede apreciar esta investigación, es de vital importancia para nuestro estudio porque hace mención a la diferencia existente entre empresas grandes y las PYMES, además los resultados sugieren que el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables complejas e independientes, pero que mantienen relaciones entre sí de moderado tamaño.

En un estudio Saladrigas H., (2005). Describe la comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos, La comunicación organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración, por ello ha sido explicada a través de diversos enfoques entre los que se pueden citar los mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos, ahí la importancia de la comunicación como factor preponderante para planificar un clima organizacional adecuado. Los postulados de estos pueden ser analizados a la luz de las tres posturas que existen en torno a la construcción del conocimiento, o sea las posiciones empírico-analíticas, las interpretativas y las críticas.

Ello explica las influencias teóricas y metodológicas, explícitas e implícitas. Estos presupuestos han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. Actualmente se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado en llamar campo de la Comunicación Social, o sea en los planes de estudio que forman a los comunicadores sociales, en las líneas de investigación que desarrollan facultades de comunicación social y centros de investigación afines a estas temáticas, en la bibliografía y eventos especializados.

Este estudio también es de vital importancia por trata de una de las categorías que influyen directamente en la planeación del clima organizacional, además menciona que se deben tener muy en cuenta las bases conceptuales y teóricas de la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración, como punto de partida para las acciones futuras en las organizaciones.

Méndez, R. M., & de Jesús Ramírez Domínguez, M. (2010), realizan la investigación titulada la Motivación y el Clima Organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la benemérita Universidad Autónoma de Puebla, donde presentan un estudio acerca de la motivación y el clima organizacional realizado a los docentes de la Facultad de Contaduría Pública (FCP) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). A fin de conocer el grado de motivación y la percepción del clima laboral de los docentes, se analizaron diversas teorías de la motivación y clima organizacional, como sustento teórico, para posteriormente tomar algunos factores que se consideraron importantes medir a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 69 de ellos.

Se encontraron resultados importantes en las variables analizadas como el grado de satisfacción; conocimiento de su aportación al trabajo, arraigo en la institución, relaciones laborales, trabajo en equipo, reconocimiento del trabajo por los superiores, oportunidades de ascenso, etc., por lo que se infiere que los factores motivacionales que determinan el perfil de motivación están sujetos a factores económicos, sociales y psicológicos. El objetivo de esta investigación es compartir los resultados obtenidos y la propuesta de un modelo de motivación para que pueda ser considerado por la FCP y otras instituciones de educación superior para mejorar su sistema de motivación.

En este trabajo se aplicó la técnica documental y de campo: a) La técnica documental permitió la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos; b) La técnica de campo permitió la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitieron confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva Hernández (2000).

La población objeto de este estudio es la conformada por la planta docente de la Facultad de Contaduría Pública (FCP) en sus diferentes categorías de contratación la cual está integrada por 165 docentes, que están clasificados según el tipo de contrato, en docentes de tiempo completo, medio tiempo y hora clase.

Para la recopilación de datos se seleccionó la técnica de la encuesta. Se utilizó un cuestionario de necesidades (diagnóstico) que contiene diferentes tipos de preguntas. Se tienen variables cualitativas llamadas también variables categóricas (en escala ordinal) y variables cuantitativas (en escala de intervalos o de razón) cuya respuesta es un número.

La frecuencia de las respuestas obtenidas se estableció en función del porcentaje de docentes cuya respuesta coincidió. Estos porcentajes representan la intensidad con que están presentes o ausentes los indicadores. Si el porcentaje es alto corresponde a una intensidad máxima (80-100) en cambio si es bajo la intensidad de la presencia es mínima (menos de 40).

Para uniformar el análisis y la presentación de resultados no se hicieron preguntas abiertas en el cuestionario. Es importante aclarar que el cuestionario que se aplicó fue piloteado previamente a su aplicación, siguiendo las reglas adecuadas de selección al azar. Cabe hacer mención que la aplicación de la encuesta se llevó a cabo en el trimestre Enero-marzo del 2008. Para determinar el tamaño de la muestra, una encuesta por muestreo permite obtener información confiable, entrevistando una parte de la población académica.

La muestra permite obtener información requerida y en general se pueden hacer entrevistas más detalladas y cuidadosas cuando se trata de una porción de la población en lugar de toda ella, la distribución de la muestra estuvo conformada, según la categoría tiempo completo 27 docentes, medio tiempo 22 docentes, hora clase 20 docentes, por el grado académico: 22 docentes de la muestra tienen Licenciatura, 45 docentes de la muestra con grado de Maestría y con grado de Doctor 2; es importante mencionar que 34 docentes pertenecían al sexo masculino y 35 al sexo femenino.

Los resultados obtenidos deducen que los factores motivacionales no son los mismos para los docentes hora clase que para el docente de tiempo completo. Para los docentes hora clase los factores motivacionales son los económicos como, sería una transformación de categoría a medio tiempo o a tiempo completo.

Los docentes de tiempo completo consideraron que los factores motivacionales serían los reconocimientos por la labor desempeñada ya sean oral o por escrito. De acuerdo a la investigación realizada, los factores motivacionales que determinan el perfil de motivación de los docentes de esta Facultad están sujetos a factores económicos, como salarios y retribuciones, factores sociales, como grupos de trabajo y ambiente organizacional y factores psicológicos como logro, poder y autoestima.

Por lo que consideran que, los Directivos deben saber para poder motivar a su personal que; los aspectos motivadores no son los mismos en todas las personas; los aspectos motivadores varían con el tiempo y la situación en una misma persona; lo que la organización alcanza es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las personas; nada crea un compromiso mayor que sentirse necesario; el factor esencial en las personas motivadas es hacer las cosas bien; una organización debe ser capaz de crear condiciones para que un empleado medio haga esfuerzos y obtenga resultados extraordinarios; una de las capacidades principales de un directivo (sino la principal) es su habilidad para generar y despertar entusiasmo; la motivación no es un rasgo personal sino de la interacción del individuo y la situación; motivar no es fácil para ello se deben conocer las necesidades de las personas.

Los resultados de la investigación constituyen un punto de partida para iniciar un modelo de motivación en donde se definan políticas que incentiven a los docentes de la FCP de la BUAP en el desempeño de su trabajo y a fortalecer a la Institución con procesos inspirados en valores, normas y procedimientos de participación y pertenencia institucional de los docentes referidos y así aprovechar todas sus capacidades al optimizar su desempeño en beneficio del mismo, de la institución y desde luego de los estudiantes.

La importancia de este estudio radica en que se descubre la interferencia prevalente de los factores motivacionales que determinan el perfil de motivación, están sujetos a factores económicos, sociales y psicológicos.

López, O. y Rodríguez, M. (2003) realizaron en Puerto La Cruz, Edo. Anzoátegui, una investigación con la finalidad de determinar el clima organizacional, percibido por los profesionales de enfermería en las unidades clínicas del hospital “Dr. César Rodríguez R.” en sus dimensiones: Características del trabajo y propiedades del ambiente laboral.

Este estudio fue de tipo descriptivo-transversal, la población fue conformada por 70 profesionales de enfermería, la muestra 50% de la población, la seleccionaron aplicando el muestreo probabilístico aleatorio simple. Para la recolección de la información elaboraron un cuestionario contentivo de 29 preguntas dicotómicas sí-no cuya 23 confiabilidad midieron aplicando el coeficiente Kuder-Richardson que alcanzó un valor de 0.84 altamente confiable para efectos de la investigación.

Hechos los análisis necesarios, las autoras evidenciaron un alto porcentaje de respuestas negativas para las dimensiones características del trabajo y propiedades del ambiente laboral que les permitió concluir que el clima organizacional es percibido por los profesionales de enfermería como insatisfactorio para su desempeño laboral.

También esta investigación es importante porque en este ámbito se dice que las - características del trabajo deben ser de las mejores, y de no serlo lo perciben como que no se establece un clima adecuado, repercutiendo directamente en el desempeño laboral, además se enuncia la metodología e instrumentación utilizada.

2.3. Bases teóricas.

2.3.1 Fundamentos del clima organizacional

2.3.1.1. Definiciones varios autores

El término de Clima organizacional comenzó a hacerse popular en la década de 1960. Taguiri (1968) ofrece varios sinónimos, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Por su parte Forehand y Von Gilmer (1964) ofrecen una definición más completa: es el “conjunto de características que describen a una organización, proponen las siguientes:

- a. la distinguen de otras organizaciones
- b. son relativamente perdurables a lo largo del tiempo
- c. influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Eligen estas propiedades de definición en un esfuerzo por centrar el análisis en las características de la variación organizacional que se pueden especificar, evaluar e incorporar en la investigación empírica. Sin embargo Taguiri (1968) lamenta que esta definición todavía conceda excesiva atención a la organización en su conjunto y que no ponga suficiente énfasis en las percepciones individuales de sus integrantes. Taguiri prefirió hacer mayor hincapié en la idea de que el clima organizacional sugería que el ambiente se interpreta por los miembros de la organización. Comenta que la definición de Forehand y Von Gilmer hace una diferenciación insuficiente en la

frase “conjunto de características”, entre los atributos o variables que se utilizan para describir la organización y el valor de tales atributos.

Asimismo, Taugiri más bien lo definiría de la siguiente manera:

“El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que:

- a) Experimentan sus miembros
- b) Influye en su comportamiento.
- c) Se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización”.

Taugiri, consideraba que era difícil establecer una definición general y formal que no sea trivial porque trata de abarcar demasiado.

Ya desde 1960 Gellerman llegó a la conclusión de que el clima era el “carácter” de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

1. Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importante.
2. Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.

3. Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones políticas.
4. Se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
5. Es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

Von Haller (1977) reconoció la utilidad de describir las compañías en términos de personalidades humanas. Por tanto, se refiere a empresas ascendentes, indiferentes y ambivalentes, creían que, al igual que la cultura, el clima puede evaluarse considerando desde cosas pequeñas hasta grandes: un memorando, el logotipo de la empresa, etc.

Al intentar definir el término muchos investigadores citan a Forehand y Von Gilmer (1964), cuya definición del clima se refería a su capacidad de distinguir entre organizaciones tras perdurar en el tiempo e influir en el comportamiento de los empleados. Sin embargo, se observó que el concepto era ambiguo, impreciso y controversial. Los problemas fundamentales en la aclaración conceptual eran en el sentido de si había que considerar el clima en términos de las características objetivas (físicas o estructurales) de la organización o de la reacción subjetiva (de percepción) respecto a la organización.

Guion (1973) sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y los de la persona que los percibe, y que, por lo general como se concibe, el clima simplemente era un calificativo alternativo para referirse a las respuestas afectivas a una organización, como la satisfacción en el trabajo.

James y Jones (1974) sugieren que se debe utilizar el término clima psicológico con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una representación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales.

Rousseau (1988) elaboró una cronología útil de las definiciones del clima organizacional que permite comparar y contrastar los distintos conceptos. “La falta de límites que diferencien el clima de lo que no se puede suprimir las investigaciones sobre el clima, al hacer que los investigadores se enfoquen ya sea sólo en las percepciones del contexto (que eviten mencionar el concepto de clima, como en el caso de las investigaciones acerca de la motivación y liderazgo) o rechacen su relevancia para el estudio de las organizaciones.

Sin embargo, el clima, como concepto, evidentemente tiene fronteras específicas que lo diferencian de otras características y percepciones. Dos atributos constantes de definición del clima persisten en sus diferentes conceptualizaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son sensaciones o comprensiones que experimenta una persona. Las descripciones son la referencia que hace el individuo de tales sensaciones. Así mismo hizo una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima:

2.3.1.2. Clima psicológico.

Es la percepción individual no agregada del ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo, como podemos ver en la figura 1.

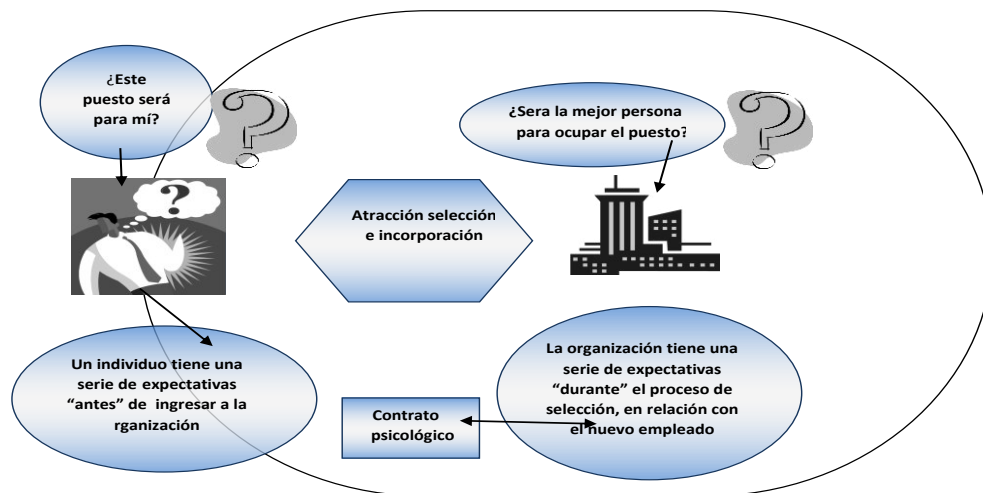


Figura 1. Contrato Psicológico y Comportamiento Organizacional

FUENTE: Martha Alles, Comportamiento Organizacional, pág. 408.

2.3.1.2. Clima agregado implica las percepciones individuales

Promediadas en algún nivel formal jerárquico. Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal y un acuerdo con consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.

2.3.1.3. Climas colectivos.

Surge el consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales

y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales, económicos, psicológicos y situacionales se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración (empleador) y la experiencia laboral (empleado), el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales, como el área funcional, la ubicación y los cambios, explican el de otros grupos.

Clima organizacional. El clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior).

Payne (1990) argumenta que el concepto de clima organizacional no es válido, porque las personas en diferentes partes de la organización tienen percepciones radicalmente distintas de la organización y cuando las percepciones se comparten de manera consensual solamente en pequeños grupos, no son representativas del clima organizacional en su conjunto. Por tanto, según Payne es posible tener climas departamentales, pero no organizacionales.

Naturalmente, las percepciones de los empleados son diferentes en una organización como función del nivel jerárquico, el departamento, etc., y tales percepciones influyen, y son influidas, en los comportamientos organizacionales.

El segundo problema teórico mayor tiene que ver con el efecto del clima (o la percepción de los empleados) en el comportamiento organizacional.

Darío Rodríguez dice que el concepto de Clima Organizacional remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, sostiene que el clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta, debido

a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

2.3.1.4. Variables del clima organizacional.

A pesar de que el estudio del Clima Organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos de la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables que considera son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. En consecuencia, se refiere el clima se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendida como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.

Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema. Las características del clima organizacional, hace entender que la experiencia organizaciones que tienen los miembros es auto observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es un autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional.

2.3.1.5. Características del clima organizacional.

El Clima Organizacional se caracteriza por:

- El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- El clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.

- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima se estabilice en una nueva configuración.

Por su parte Likert (1961,1967) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Sistema I: Autoritario.

Sistema II: Paternalista.

Sistema III: Consultivo

Sistema IV: Participativo

Por su parte Litwin y Stringer (1968), definieron seis variables claves del clima de las organizaciones y las pusieron a prueba en una situación de laboratorio en la que establecieron empresas que se ocuparían de la misma producción y desarrollo de trabajo durante un período de dos semanas.

La primera compañía se estableció de acuerdo con normas Extremadamente autoritarias, la comunicación era por escrito, los empleos estaban bien definidos, todas las decisiones las tomaba el presidente, y quedaba escaso margen para la iniciativa de los demás.

La segunda compañía de acuerdo con líneas amistosamente democráticas, destacando relaciones laborales amistosas, cálidas más que el cumplir una tarea o la organización formal. Se alentó a las personas para que hablaran y jugaran, y se confrontaron las cuestiones interpersonales en reuniones cotidianas por grupos. El presidente estaba siempre disponible para todos los empleados y los estimulaba para que le presentaran sus problemas.

La tercera compañía se proyectó para un clima de logro. El presidente formulaba objetivos en colaboración con otros ejecutivos, permitía que los grupos fijaran sus procedimientos, establecía sistemas de recompensas para la productividad, y comunicaba constantemente sus expectativas de elevado desempeño, demostrando aprobación por el. Estaba interesado en todo, pero confiaba en que sus empleados podrían tomar decisiones que afectaran su propio trabajo. Colgaba a la vista informes

de adelantos, para que pudiera verlos todos, cada vez que recibía datos de ventas o aceptación de nuevos productos.

El resumir los datos de Litwin y Stringer de alguna manera simplifica en exceso su estudio; sin embargo, fue más agradable trabajar en el ambiente amistoso y democrático que en el autoritario de otros grupos. El grupo de logro sobrepasó con mucho a los otros dos, que fueron relativamente parejos en rentabilidad. El clima de logro también completó el experimento con una cantidad mayor de nuevos productos desarrollados y aceptados, respecto de las otras dos compañías. El clima de logro pareció, en términos de rendimiento total, hallarse muy adelantado, probablemente porque estimulaba a las personas a satisfacer sus necesidades de logro en la situación laboral.

La tarea de elaborar un clima de logro en una empresa es muchas veces la de modificar los intereses de la administración y de la avenencia con el poder, ofreciendo cordialidad y apoyo a cada individuo y comunicando metas y normas de la organización, pero sin pretender controlar los medios de alcanzar esas metas.

Stephen P. Robbins, hace un deslinde conceptual entre Cultura Organizacional y Clima Organizacional.

La Cultura Organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.

Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Esta imagen es la base de los comportamientos de comprensión compartida que tiene los miembros en cuanto a la organización.

El término Cultura Organizacional es descriptivo. En el Clima Organizacional se trata de medir como ven los empleados a su organización: (¿fomenta el trabajo en equipo?, ¿premia la iniciativa?, etc.), en cambio el Clima Organizacional mide las respuestas personales de percepción de su entorno laboral, es importante señalar que la Cultura Organizacional es descriptivo y el Clima Organizacional es evaluativo.

La palabra Clima es un concepto se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

El concepto de clima organizacional es muy reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial u organizacional, por Gellerman, en 1960. Sin embargo, los orígenes teóricos de ese concepto no están siempre claros en las investigaciones. Analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

2.3.1.6. Escuela de Gestalt.

Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes).

En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- a. Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- b. Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Escuela funcionalista. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Dos investigadores estadounidenses (James y Jones), han circunscrito muy bien la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima organizacional, estas son:

- a) A medida múltiple de atributos organizacionales, b) a medida perceptiva de los atributos individuales, y c) a medida perceptiva de los atributos organizacionales.
- a) A medida múltiple de atributos organizacionales. Considera el clima como un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras, b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Bajo este vocablo aparece un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que son, una representación de la naturaleza física de la organización. Esta definición se apoya a pesar de todo, sobre bases fácilmente criticables. Ya que las variables por estudiar son generalmente numerosas para analizarlas todas.

b) A medida perceptiva de los atributos individuales. Representa una visión deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción, con esta perspectiva el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

c) A medida perceptiva de los atributos organizacionales. Dentro de esta óptica, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan con sus miembros y con la sociedad.

Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene: a) de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y b) de sus características personales. Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima. Por sus dimensiones, estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente importante (escala de Likert.)

La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores, ya que permite medir más fácilmente el clima y es la que respeta mejor la teoría de Lewin que postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

El aspecto perceptivo incluido en esta definición es de extrema importancia. La percepción del clima organizacional es una función de las características del que la percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Esto es muy importante para la toma de decisiones así poder ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así mismo Chiavenato, aporta un concepto, desde una perspectiva diferente. Del concepto de motivación que conduce al de clima organizacional. Los seres humanos

Están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a

un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

1. Sentirse bien consigo mismas.
2. Sentirse bien con respecto a los demás.
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las Exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. El concepto de clima organizacional comprende un espacio amplia y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación, “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- b. Influye en su comportamiento. ”

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Teoría del Clima Organizacional de Likert:

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, por sus percepciones. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Los cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima son:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

- Las variables causales. Determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.
- Las variables intermedias. Reflejan el estado interno y la salud de una empresa (motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y toma de decisiones, etc.)

- Las variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos mencionadas. Reflejan los resultados obtenidos por la organización (productividad, los gastos, las ganancias, las pérdidas, etc.), estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

2.3.1.7. Modelos y cuestionarios del clima organizacional.

Los modelos y cuestionarios de clima desarrollados a lo largo de la historia aún presentan una gran confusión en torno a las dimensiones que engloba este concepto, por lo que se dificulta integrar los resultados de las investigaciones realizadas en un todo coherente, que de forma a un marco teórico y metodológico cohesionado.

A continuación, se presenta una breve descripción de distintos modelos y cuestionarios de Clima. Partiendo por la elaboración original de Litwin y Stringer de 1968 y el actual planteamiento de Stringer (2002). Se mencionan también la estructura inicial del cuestionario de Schneider y Bartlett (1968), continuando posteriormente con otros clásicos como Friedlander y Margulies (1969), House y Rizzo (1971) y James et al. (1979).

Litwin y Stringer (1968) – Organizational Climate Questionnaire (LSOCQ)

Proponen nueve escalas a priori, separadas de la siguiente manera:

1. Estructura: sentimiento que tiene el empleado respecto a las presiones en el grupo, cuántas reglas, regulaciones, procedimientos hay; énfasis en el papeleo y en exámenes de canales, o si hay una atmósfera informal y floja.
2. Responsabilidad: sentimiento de ser su propio jefe. No tener doble chequeo para todas sus decisiones, cuando ha hecho un trabajo, saber que es su trabajo.
3. Recompensa: sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas más bien que castigos, la justicia percibida del pago y políticas de promoción.
4. Riesgo: sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización; hay un énfasis en tomar riesgos calculados o asegurar la mejor manera de operar.
5. Calidez: sentimiento general de buen compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en ser aceptado; la prevalencia de amistad y grupos sociales informales.
6. Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados en el grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde y hacia arriba.
7. Estándares: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y de estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el desafío representado en las metas grupales y personales.
8. Conflicto: sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores buscan escuchar opiniones diferentes; el énfasis puesto en la apertura.

9. Identidad: sentimiento de que se pertenece a una compañía y que se es un miembro valorado de un equipo de trabajo; la importancia puesta en este tipo de espíritu.

Stringer (2002), propone seis dimensiones del clima organizacional, y son:

1. Estructura: Refleja el sentimiento de los empleados de estar bien organizados y tener una clara definición de sus roles y responsabilidades. La estructura es alta cuando las personas sienten que todos los trabajos están bien definidos.

Es baja cuando hay confusión acerca de quién hace qué tareas y quién tiene la autoridad para tomar decisiones. Incluso en industrias de alta tecnología donde predominan los arreglos organizacionales horizontales o temporales, una sensación de estructura apropiada tiene un fuerte impacto en la motivación de las personas y el desempeño.

2. Estándares: Refleja el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo que tienen los empleados por hacer un buen trabajo. Altos estándares significan que las personas están siempre buscando formas de mejorar el desempeño. Bajos estándares reflejan menores expectativas de desempeño.

3. Responsabilidad: Refleja los sentimientos de los empleados de “ser su propio jefe” y no tener que chequear dos veces las decisiones con otros. Un sentido de alta responsabilidad significa que el empleado se siente impelido a resolver los problemas por sí mismo. Baja responsabilidad indica que el riesgo de tomar probar nuevas aproximaciones tiene a ser desalentado.

4. Reconocimiento: Indica el sentimiento de los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho. Es una medición del énfasis en la recompensa versus el criticismo y el castigo. Climas de alto reconocimiento se caracterizan por un balance

apropiado de premios y criticismo. Bajo reconocimiento significa que el buen trabajo es recompensado de forma inconsistente.

5. Apoyo: Refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que existe en el grupo de trabajo. Es alto cuando los empleados sienten que son parte de un equipo que funciona correctamente y sienten que pueden recibir ayuda (especialmente del jefe) si es que la necesitan. Cuando el apoyo es bajo, los empleados se sienten solos y aislados.

6. Compromiso: Refleja el sentido de orgullo de los empleados por pertenecer a la organización y su grado de compromiso con las metas organizacionales. Altos sentimientos de compromiso implican mayores niveles de lealtad personal. Bajos niveles de compromiso significan que los empleados se sienten apáticos hacia la organización y sus metas.

Schneider, B. y Bartlett, C. J. (1970), - Agency Climate Questionnaire (ACQ) – proponen seis factores tentativos:

1. Apoyo gerencial, también llamado consideración:

- Los gerentes muestran un interés activo en el progreso de sus agentes
- En el reporte a la oficina central, los gerentes apoyan la acción de sus agentes
- Las reuniones del gerente con los agentes se caracterizan por un espíritu de cooperación amistosa.

2. Estructura gerencial:

- Se les dice a los agentes inefectivos que se mantengan ocupados o se vayan
- Los gerentes requieren que los agentes se apeguen estrictamente a los presupuestos
- La habilidad de un agente para manejar material de ventas es el aspecto más importante para vender seguros de vida

3. Preocupación por el nuevo empleado: Algunos ítems se relacionan con nuevos gerentes, pero la mayoría tiene que ver con la preocupación por el nuevo agente.

- Cuando una persona llega a ser gerente recorta su sueldo
- Los agentes reciben suficiente entrenamiento de campo antes de ser dejados solos
- La manera más efectiva para contratar a un agente es darle un entrenamiento precontrato
- Las esposas de los agentes, así como los agentes son entrevistados antes del contrato

4. Conflicto intra-agencia:

- Los agentes son propensos a exagerar y sobrevalorar sus logros
- Los agentes tienden a rebajar la autoridad gerencial

5. Independencia del agente:

- Los agentes forman la compensación con la comisión
- La mayoría de los agentes llegan a serlo debido a que el monto de dinero está limitado sólo por sus propios esfuerzos
- Los nuevos agentes son empleados por referencia de los viejos agentes establecidos

6. Satisfacción general:

- Los agentes disfrutan manteniéndose al corriente de acontecimientos nacionales e internacionales
- Reuniones sociales periódicas patrocinadas por la agencia mantienen en un nivel alto la moral del agente
- El entrenamiento de campo especial con el gerente lleva a alta satisfacción del agente.

Friedlander y Margulies (1969), propusieron ocho dimensiones que son:

1. Retirada o Falta de compromiso: describe un grupo que está “examinando sus movimientos”; un grupo que “no está en el engranaje” con respecto a la tarea a la mano”.
2. Obstáculo: se refiere los sentimientos de los miembros respecto a estar recargados con deberes de rutina y otros requerimientos considerados como mucho trabajo. Su trabajo no está siendo facilitado.

3. Espíritu: es una dimensión moral. Los miembros sienten que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y, al mismo tiempo, comparten un sentido de cumplimiento de tarea.
4. Intimidad: se refiere al placer de los miembros al mantener relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidad social no necesariamente asociada con cumplimiento de tarea.
5. Actitud distante: se refiere que la conducta de la gerencia se caracteriza por ser formal e impersonal. Describe una distancia “emocional” entre el gerente y sus subordinados.
6. Énfasis en la producción: se refiere a la conducta de la gerencia caracterizada por una cercana supervisión. La gerencia es altamente directiva e insensible a la comunicación de feedback.
7. Confianza: se refiere a la conducta de la gerencia caracterizada por esfuerzos para “poner a la organización en movimiento”. Esta conducta está marcada por intentos de motivar a través del ejemplo. La conducta es orientada a la tarea y es vista favorablemente por los miembros.
8. Consideración: se refiere a la conducta caracterizada por una inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y a hacer algo extra por ellos en términos humanos.

Se proponen ocho dimensiones que son:

1. Conflicto e inconsistencia: el grado en el cual las políticas, los procedimientos, los estándares de desempeño y las direcciones son inconsistentes o inconsistentemente aplicadas.

2. Formalización: grado en el cual las prácticas estandarizadas, las políticas y las responsabilidades de posición son explícitamente formalizadas.
3. Adecuación de la planificación: grado en el cual los planes son vistos como adecuados para lograr los objetivos laborales.
4. Selección basada en habilidad y desempeño: grado en el cual los criterios de selección están basados en la habilidad y el desempeño más bien que en políticas, personalidad, o credenciales educacionales.
5. Tolerancia de error: grado en el cual los errores son tratados de una manera apoyadora y centrada en el aprendizaje, más bien que de una manera amenazante, castigadora y orientada a la vergüenza.
6. Adecuación a la autoridad.
7. Claridad y consenso de metas.
8. Presión laboral.

James (1979), plantean que el Clima es un constructo molar, llamado específicamente por ellos Clima Psicológico (James y James, 1989), el cual es definido como un conjunto de percepciones que reflejan como los ambientes de trabajo, incluyendo los atributos organizacionales son evaluados y representados cognitivamente en términos de su significado o significancia para los individuos (Parker et al., 2003).

James y James (1989) propusieron que las percepciones de Clima laboral representan evaluaciones o apreciaciones cognitivas de atributos del ambiente en términos del significado adquirido para el individuo. Estos autores, ven a las evaluaciones o

apreciaciones cognitivas como “cogniciones emocionales” debido a que reflejan los significados subjetivos que, en combinación con el arousal (activación) psicológico percibido, ayudan a etiquetar la emoción y a determinar la dirección e intensidad de la experiencia y la emoción.

Palma Carrillo (2004) elabora un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendido en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Organizacional definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento laboral con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con los demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

En este apartado es importante realizar un resumen de la evolución del clima organizacional con se puede apreciar en el cuadro 1.

Cuadro 1. Resumen clima organizacional CO

AÑO	AUTOR	TEMA	CONCEPTO CLAVE
1968	Taguiri	Clima organizacional	Presenta sinónimos del clima organizacional
1964	Forehand y Von Gilmer	Clima organizacional	Conjunto de características
1960	Gellerman	Clima organizacional	Carácter de una compañía
1964	Forehand y Von Gilmer	Clima organizacional	Capacidad de distinguir entre organizaciones
1973	Guion	Clima organizacional	Los atributos de una organización y de la persona que los percibe
1974	James y Jones	Clima organizacional	Lo llama clima psicológico
1988	Rousseau	Clima organizacional	Comparar y contrastar los distintos conceptos
1990	Payne	Clima organizacional	Es posible tener climas departamentales y no organizacionales
1961, 1967	Likert	Clima organizacional	Influyen variables: estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.
1968	Litwin y Stringer	Modelos y cuestionarios de Clima	Dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Estándares, Conflicto, Identidad.
1970	Schneider, B. y Bartlett, C. J. Agency Climate Questionnaire	Modelos y cuestionarios de Clima	Dimensiones: Apoyo gerencial, estructura gerencial, preocupación por el nuevo empleado, conflicto intra- agencia, independencia de agente, satisfacción general.
1969	Friedlander y Margulies.	Modelos y cuestionarios de Clima	Dimensiones: Retirada o Falta de compromiso, Obstáculo, Espíritu, Intimidad, Actitud distante, Énfasis en la producción, Confianza, Consideración
1971	House y Rizzo	Modelos y cuestionarios de Clima	Dimensiones: Conflicto e inconsistencia, Formalización, Adecuación de la planificación, Selección basada en habilidad y desempeño.
1979	James y colegas	Clima organizacional	Lo llaman Clima Psicológico
1989	James y James	Clima organizacional	Conjunto de percepciones sobre los ambientes de trabajo, atributos organizacionales.
2004	Palma Carrillo (2004)	Cuestionario diseñado con técnica de Likert	Dimensiones: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Fuente. Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior se han compilado las distintas definiciones de varios autores que muestra la evolución del clima organizacional, donde se puede dar cuenta de que cada autor de acuerdo al contexto de estudio reflexiona y propone dar énfasis en varios factores que impactan positivamente en el adecuado funcionamiento empresarial.

2.3.2. Desempeño Laboral.

2.3.2.1. Conceptos de desempeño Laboral.

Debe considerarse que el desempeño laboral describe el grado en que el personal de una organización logra sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. D'Vicente (1997), citado por Bohórquez (2004), define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Otra definición interesante acerca del desempeño laboral es la expuesta por Stoner (1994), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 510). Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el

individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p. 236). En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desempeño.

Druker (2002), al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea que se deben fijar nuevas definiciones de este término, formulando innovadoras mediciones, y señala que será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone también que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles (p. 564).

En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones. A pesar de que hay personas que no desean que se midan sus niveles de rendimiento, la evaluación tiene una importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la

contribución de los empleados. A partir de dichas evaluaciones, se toman decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución (reconocimiento de las diferencias individuales).

2.3.2.2. Retribución y motivación de los empleados

Una vez que los empleados están en el puesto de trabajo y se conoce su nivel de rendimiento es cuando puede determinarse la retribución.

La retribución del personal se efectúa en función del valor del puesto de trabajo, de sus contribuciones personales y de su rendimiento. Si bien las recompensas basadas en el rendimiento pueden aumentar la motivación del empleado por el trabajo, existen otras compensaciones que se ofrecen simplemente por formar parte de la organización. El sistema de retribución de las organizaciones tiene un importante impacto tanto en la capacidad de atracción de personas como en el de su retención. ¿Cuál es la forma de retribución más justa? ¿Cuál es la más efectiva para la organización? ¿De qué forma pueden evaluarse los puestos de trabajo con imparcialidad para determinar su valor? Las respuestas a estas cuestiones son las que dan contenido al proceso de retribución, el cual incluye desde el diseño del sistema de compensaciones (directas e indirectas) hasta la administración de los salarios.

a. La gestión de la salud e higiene en el trabajo

Las empresas están preocupadas por la salud del empleado y su seguridad debido a los beneficios que supone tener una fuerza laboral saludable. Aunque el interés actual está principalmente centrado en los efectos de los accidentes laborales y las enfermedades (ambos aspectos del ambiente físico), también empiezan a verse señales de interés por los factores de riesgo social y psicológico. Los departamentos de RRHH pueden escoger involucrarse en programas que afronten estos factores de riesgo físico y psico-

social. Programas eficaces dirigidos a paliar ambos entornos pueden mejorar significativamente la salud del empleado y la efectividad de la organización

b. La gestión y liderazgo estratégico de los recursos humanos

La consideración del componente humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

c. Condicionantes externos e internos a la gestión de los recursos humanos

Más que considerar la gestión de los recursos humanos como un conjunto de funciones y actividades independientes, lo adecuado es examinar las relaciones sistémicas que existen entre ellas. El enfoque denominado «configuracional» supone una aportación muy importante para el estudio de la gestión de los recursos humanos. Además, es necesario tomar en consideración que todas las funciones y actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo dentro de un contexto interno, la organización, y externo, el entorno. Así pues, los procesos de gestión deben verse como una unidad y sujetos a múltiples fuerzas y acontecimientos que contribuyen a dar forma a las políticas de recursos humanos de la organización. Es decir, no sólo se requiere una congruencia interna en el sistema de recursos humanos, sino también de éste con su entorno, en cualquiera de sus dos niveles, el más inmediato, la organización, en la búsqueda de la acreditación de la Calidad.

d. Influencias internas

Entre los aspectos de la organización que influyen sobre las actividades de recursos humanos, pueden destacarse: la alta gerencia, la estrategia de la organización, la cultura, la tecnología, la estructura y el tamaño. La idea clave es comprender cómo y por qué cada uno de estos factores del entorno interno influye sobre las prácticas de Calidad de los Recursos Humanos. La alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de los recursos humanos en la organización. Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, los responsables de línea actuarán del mismo modo. Las competencias asignadas a los departamentos de recursos humanos serán poco importantes o de escaso impacto y, en consecuencia, se llevarán a cabo solamente las actividades más rutinarias. Una de las probables consecuencias de esta perspectiva será que las funciones relacionadas con los recursos humanos se planteen de forma «reactiva», en lugar de «proactiva».

e. La función de Control

El apoyo de la dirección al Control de las Metas y Objetivos de la Organización se aprecia, fundamentalmente, en el estatus dado a sus responsables funcionales y por el peso que el componente humano tiene en las decisiones de la organización, por ejemplo.

En este apartado se ha realizado un resumen de la evolución del desempeño laboral como se aprecia en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Resumen desempeño laboral

AÑO	AUTOR	TEMA	CONCEPTO CLAVE
1997 2004	D'Vicente Bohórquez	Desempeño laboral	Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.
1994	Stoner	Desempeño laboral	Es como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad
2002	Chiavenato	Desempeño laboral	La eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones y que es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral
2002	Druker	Desempeño laboral	Se deben fijar nuevas definiciones, formula innovadoras mediciones, y señala que será preciso definirlo en términos no financieros
2004	Robbins	Desempeño laboral	Plantea la importancia de fijar metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. También expone que el desempeño global mejora cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles

Fuente. Elaboración propia

Al apreciar en el cuadro anterior se nota la compilación de las distintas concepciones según varios autores sobre el desempeño laboral, se puede dar cuenta de que cada autor de acuerdo al contexto de estudio reflexiona y propone varios factores que impactan para obtener un adecuado desempeño laboral.

2.4 Glosario de términos

Actitud. Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien.

Adhocracia. Estructura caracterizada por su escasa complejidad

Administración De Calidad Total, Act. Proceso de mejora continuo de la calidad en el largo plazo.

Administración Por Objetivos, Apo: Sistema administrativo, dirigido hacia el logro eficaz y eficiente de objetivos organizacionales e individuales.

Altruismo. Modelo ético que otorga un valor importante al comportamiento que agrada y satisface a la sociedad.

Asertividad. Habilidad para expresar las ideas y necesidades propias, respetando las ideas y necesidades de los demás.

Autoeficacia. Convicción de que uno puede actuar adecuadamente en una situación.

Benchmarking De Procesos. Técnica de administración estratégica, para la búsqueda continua de las mejores prácticas de negocio y, aplicarlas a empresas o instituciones.

Capital Humano. Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.

Cargo. Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

Catarsis. Descarga emocional. Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización.

Círculos De Calidad. Comités sobre la calidad de los productos-servicios, formados tanto por trabajadores como por gerentes.

Clima Organizacional. Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

Competencias. Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado.

Comportamiento Organizacional. Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

Control. Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

Coordinación. Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados.

Creatividad. Generación de una idea nueva.

Cultura Organizacional. Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

Delegar. El acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas.

Desarrollo Organizacional: Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones.

Diagrama De Causa Y Efecto: Diagrama usado para organizar y mostrar, en forma pictórica, las posibles causas de un problema o circunstancia

División Del Trabajo: Designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

Economía De Escala: Disminución de costos producida por el aumento del volumen.

Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"

Eficaz: Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

Eficiencia: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

Empowerment: Proceso estratégico que mejorará la efectividad y el desempeño en las organizaciones

Entropía: Tendencia de un sistema a agotarse a medida que utiliza la energía de los sistemas o de los insumos. Desorden generalizado en un sistema.

Ergonomía: Estudio de las interacciones humanas con tareas, equipo, herramientas y el ambiente físico.

Especificación del Puesto: Documento que establece el perfil mínimo de calificaciones aceptables que una persona debe poseer para desempeñar un puesto particular.

Estándar: Unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio.

Estrategia: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. ESTRÉS. Estado físico y mental causado por una amenaza percibida de peligro (físico o emocional) y la presión para eliminarla.

Estructura Matricial: Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente funcional, como de un gerente de proyecto.

Ética: Principios que distinguen al comportamiento correcto del incorrecto. Disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto o incorrecto.

Evaluación De Desempeño: Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

Experiencia Empírica: Experiencia que se adquiere a través de la labor, sin utilizar conocimientos teóricos o técnicos.

Gestión: Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

Habilidad Humana. Habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.

Habilidad Técnica. Conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación.

Integración Organizacional. Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.

Intervenciones. Medios de las que se vale el consultor organizacional para impulsar programas de cambio planeado.

Liderazgo. Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas.

Medio Ambiente. Contexto físico y social en el que funciona un sistema (organización, persona, o grupo).

Misión. Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

Modelo. Abstracción de la realidad; representación simplificada de algunos fenómenos del mundo real.

Negociación. Proceso interactivo mediante el cual, dos o más actores en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo.

Organigrama. Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

Outsourcing. Mejorar la competencia contratando servicios de otras empresas especializadas en procesos no ligados directamente con la naturaleza del negocio.

Paradigma. Es un modelo o esquema fundamental que organiza nuestras opiniones con respecto a algún tema en particular.

Políticas. Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

Proceso. Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

Productividad. Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

Producto. Es la salida de cualquier proceso.

Reingeniería. Repensar y rediseñar los procesos operacionales y las estructuras organizacionales, centrado en las capacidades centrales de la organización.

Sistema. Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

Sinergia. Situación donde el todo es mayor que las partes. Suma total de la energía que puede ofrecer un grupo cualquiera.

Unidad Estratégica de Negocios, UEN. Unidad dentro de una organización mayor, que se administra como si se tratara de un negocio independiente.

Unidad de Mando. Principio de administración que establece que cada supervisado debe informar sólo a un supervisor.

Visión. Una percepción clara del futuro de una organización.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación

3.1.1. Tipo de Investigación

Según Hernández (2010), el tipo de la investigación utilizada en este trabajo es aplicada que está orientada a resolver objetivamente los problemas de producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios, de cualquier actividad humana, principalmente de tipo industrial, infraestructura, comercial, comunicacional, servicios, etc., Ñaupas, H., Mejia, E., Novoa, E., y Villagomez, A., (2014).

Es decir, aplicada porque con base en la investigación básica, se formulan problemas e hipótesis de trabajo para resolver los problemas de la vida productiva de la sociedad, en este caso el deficiente clima organizacional en las PYMES hoteleras de la ciudad de Riobamba.

3.1.2. Diseño de la investigación

La investigación tiene un diseño no experimental, en el texto Metodología de la investigación, de Hernández, et al., (2003), la define como los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos”, (p.269), como es el caso de la investigación del clima organizacional y desempeño laboral.

Según la clasificación de los estudios no experimentales la investigación es transversal como menciona Arnau (2003), *se recolectan datos en un solo momento*, se describen variables y se analiza su relación en ese momento, lo que es lo mismo, tomaríamos una medida pre-test o pre-tratamiento se trata de diseños en los que se comparan grupos, en este caso se estudia por una parte a empleados y trabajadores y por otra parte a gerentes y administradores de las PYMES hoteleras de la ciudad de Riobamba en un tiempo y espacio determinado,

De acuerdo al tipo de investigación adopta aplicada, con diseño no experimental y transversal, esta investigación es un estudio descriptivo correlacional.

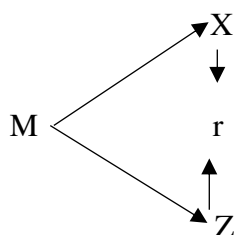
La investigación descriptiva busca especificar las propiedades las características y los perfiles importantes de las personas, grupos o comunidades o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis, Danhki, (1989), en este caso se perfilan empleados, trabajadores y gerentes y administradores de las PYMES hoteleras.

Correlacional, porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández, 2010), en este caso al evaluar el grado o nivel de asociación del clima organizacional con sus dimensiones y la asociación del desempeño laboral con sus respectivas dimensiones, mide cada una de ellas presumiblemente relacionadas y

después se lleva a cabo la prueba de correlación con la finalidad de conocer el nivel de asociación, intensidad o relación , dando como resultado que tales correlaciones se sustentan en la prueba de hipótesis.

El estudio correlacional también se utiliza normalmente cuando se quiere establecer el grado de correlación o de asociación entre una variable (X) y otra variable (Z), como menciona Ñaupas, H.,Mejia,E., Novoa, E., y Villagomez, A., (2014)., en esta investigación variables como el clima organizacional y el desempeño laboral, conforme se presenta en el siguiente esquema:

En donde:



M: Muestra

X: Variable Independiente; Clima organizacional.

Z: Variable Dependiente; Desempeño Laboral

r: Relación entre las dos variables.

Primero se describe la variable clima organizacional para luego determinar la relación o influencia con las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral,

supervisión, comunicación y condiciones laborales de las PYMES Hoteleras de Riobamba.

En segunda instancia se describen la variable desempeño laboral para determinar la relación o influencia con las dimensiones de conocimiento/habilidad, trabajo en equipo, responsabilidad, calidad y productividad de las PYMES Hoteleras de Riobamba.

Para finalmente determinar la existencia o no de la influencia entre Clima organizacional y desempeño laboral, mediante la prueba de la hipótesis planteada para esta investigación.

3.2. Unidad de Análisis

La presente investigación tiene como la unidad de análisis a:

- ✓ Empleados y trabajadores de las PYMES hoteleras de Riobamba; y
- ✓ Gerentes y Administradores de las PYMES hoteleras de Riobamba.

3.3. Población de estudio y tamaño de la muestra.

Según Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

Sin embargo, existen unidades de estudio que no requieren ningún tipo de muestreo al respecto De Barrera (2008), expresa que:

No hace falta hacer un muestreo cuando:

- La población es conocida y se puede identificar a cada uno de sus integrantes.
- La población, además de ser conocida es accesible, es decir, es posible ubicar a todos los miembros.
- La población es relativamente pequeña, de modo que puede ser abarcada en el tiempo y con los recursos del investigador. (p. 142)

La población está compuesta por el 100% de los trabajadores y empleados de los hoteles, la población estuvo compuesta por los trabajadores de los hoteles de la ciudad de Riobamba en Ecuador, en el primer caso, y también en el caso de Gerentes y Administrativos; puntualmente distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ 96 empleados y trabajadores; y
- ✓ 50 gerentes y Administradores de las PYMES hoteleras Riobamba

3.4. Técnicas de recolección de datos

3.4.1. Observación

Para el estudio del problema planteado en las PYMES hoteleras, en primer lugar, se utilizó la observación directa, esta técnica para verificar el comportamiento en los puestos de trabajo de los empleados y trabajadores en los hoteles donde laboran.

3.4.2. Encuesta.

Para recopilar los datos de la investigación se utilizó la técnica de la encuesta para las dos poblaciones y que a la vez también se constituyen también en muestras:

En el primer caso se entregó cuestionarios del clima organizacional a los trabajadores y empleados por un periodo de 20 minutos, se dio las explicaciones necesarias para contestar las preguntas del cuestionario y luego se procedió a retirar las encuestas, ver anexo 3

En el segundo caso del desempeño laboral se entregó cuestionarios a Gerentes y Administradores diurnos y nocturnos respectivamente, por un periodo de 20 minutos, también se les dio las explicaciones necesarias para contestar el cuestionario y luego se procedió a retirar las encuestas, ver anexo 4

El cuestionario del clima organizacional se elaboró a partir de la definición conceptual de Pace, (1968), donde menciona que el clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente con sus actitudes. y dentro de la definición operacional consideró las siguientes dimensiones con sus respectivos indicadores para estructurar los ítems:

Dimensión 1: Autorrealización

- Oportunidades de Progreso
- Objetivos considerados como retos
- Realización del trabajo de la mejor forma

- El trabajo permite aprender y desarrollarse
- Cumplir con las tareas permite el desarrollo del personal
- Cumplir con las actividades es una tarea estimulante
- Fomentación de desarrollo del personal
- Calidad de vida laboral:
- Superación los obstáculos:
- Toma de decisiones en tareas de su responsabilidad

Dimensión 2: Involucramiento Laboral

- Compromiso personal
- Asegura sus niveles de logro en el trabajo
- Participación en definición y acciones de objetivos
- Factor clave de la organización
- Compromiso con la organización
- Mejora continua en el trabajo
- Motivo de orgullo del personal
- Fomentación de ideas creativas o innovadoras
- Definición clara de visión, misión y valores
- Interacción con tus jefes

Dimensión 3: Supervisión

- Apoyo para superar los obstáculos
- Evaluar el trabajo para mejorar la tarea
- Valoración de los niveles de desempeño
- Reconocimiento por los logros
- Responsabilidades del puesto
- Promueven la capacitación que se necesita:
- El supervisor escucha los planteamientos que se hace

- Reconocimiento de logros
- Interés por el éxito de los empleados
- Preparación para realizar el trabajo

Dimensión 4: Comunicación

- Cooperación entre si
- La información fluye adecuadamente
- Relación armoniosa en los grupos de trabajo
- Existen suficientes canales de comunicación
- Grupo de trabajo bien integrado
- Fomentación y promoción de la comunicación interna
- Objetivos en relación con la visión
- Colaboración entre el personal de las diversas oficinas y/o áreas
- Conocimiento de los avances en otras áreas de la organización
- Acceso a la información para cumplimiento del trabajo

Dimensión 5: Condiciones Laborales

- Existencia de normas y procedimientos
- Mejora continua de los métodos de trabajo
- Disposición de un sistema para el seguimiento y control del trabajo
- Buena administración de recursos
- Remuneración atractiva en comparación con otras instituciones
- Objetivos claramente definidos
- Trabajo a base de métodos o planes establecidos
- Disposición de tecnología
- Trato justo en la institución
- Remuneración acorde al desempeño y los logros

El cuestionario para medir el desempeño laboral se elaboró a partir de la definición conceptual de Araujo y Guerra (2007), que menciona que el desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado y para la definición operacional se consideró las siguientes dimensiones con sus respectivos indicadores para la elaboración de los ítems:

Dimensión 1: Conocimiento / Habilidad

- Conocimiento de funciones y desempeño en el cargo
- Claridad de metas a lograr
- Aportación de ideas para mejoramiento del departamento
- Capacidad y criterio para solución de problemas

Dimensión 2: Trabajo en equipo

- Trata de no afectar el trabajo de otros
- Clima de cordialidad y armonía entre los compañeros y clientes
- Relación adecuada con el personal
- Logro de metas con su equipo
- Correcta relación con las jefaturas de las otras áreas
- Informa a su equipo los objetivos a cumplirse

Dimensión 3: Responsabilidad

- Actúa con criterio propio
- Cumplimiento de normas y políticas
- Apto para tomar decisiones dentro de su área
- Puntualidad y justificación de atrasos y ausencia

Dimensión 4: Calidad

- Preocupación por la calidad
- Contribuye al desarrollo de la empresa
- Organización y planificación en el trabajo

Dimensión 5: Productividad

- Concentra su esfuerzo en el trabajo
- Gestión y optimización de recursos
- Cumplimiento de los objetivos

La escala de medición en orden descendente de los cuestionarios para las dos variables enunciadas:

- ✓ Muy de Acuerdo
- ✓ De Acuerdo
- ✓ Indiferente
- ✓ Desacuerdo
- ✓ Muy en Desacuerdo.

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento**3.5.1. Validez.**

Para realizar la validación del constructo, se aplica el AFC, conocido como Análisis factorial Confirmatorio y se encuentra demostrada en el capítulo IV.

3.5.2. Confiabilidad.

Para realizar el análisis de fiabilidad y consistencia interna de la escala de aptitud tipo Likert aplicada al cuestionario, lo hacemos a través del estadístico Alfa de Cronbach, la cual permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Análisis de fiabilidad y consistencia.

Para realizar el análisis de fiabilidad y consistencia interna de la escala de aptitud tipo Likert aplicada al cuestionario de clima organizacional, lo hacemos a través del estadístico Alfa de Cronbach, el cual permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

-Coeficiente alfa $>.9$ es excelente

- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

1- *Prueba de KMO o Bartlett.*

La tabla *Prueba de KMO o Bartlett* contiene dos estadísticos que permiten valorar la bondad de ajuste o adecuación de los datos analizados a un modelo factorial: la medida de adecuación muestral KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett. La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es un índice que compara la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial:

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} r_{ij.m}^2}$$

donde r_{ij} representa el coeficiente de correlación simple entre las variables i y j , y $r_{ij.m}$ representa la correlación parcial entre las variables i y j , eliminando el efecto de las restantes m variables incluidas en el análisis. Puesto que la correlación parcial entre dos variables debe ser pequeña cuando el modelo factorial es adecuado, el denominador debe aumentar poco si los datos corresponden a una estructura factorial, en cuyo caso KMO tomará un valor próximo a 1. KMO es un índice que toma valores entre 0 y 1 y que se utiliza para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación observados con las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial de forma que, cuanto más pequeño sea su valor, mayor es el valor de los coeficientes de correlación parciales $r_{ij(p)}$ y, por lo tanto, menos deseable es realizar un Análisis Factorial. Kaise, Meyer y Olkin aconsejan que si $KMO \geq 0,75$ la idea de realizar un análisis factorial es buena, si $0,75 > KMO \geq 0,5$ la idea es aceptable y si $KMO < 0,5$ es inaceptable.

La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones observada es en realidad una matriz identidad. Asumiendo que los datos provienen de una distribución normal multivariante, el estadístico de Bartlett se distribuye aproximadamente según el modelo de probabilidad chi-cuadrado y es una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Si el nivel crítico (Sig.) es mayor que 0,05, no podremos rechazar la hipótesis nula de esfericidad y, consecuentemente, no podremos asegurar que el modelo factorial sea adecuado para explicar los datos.

En nuestra investigación, el valor que asume el $KMO = 0,916$, implicando que el Análisis Factorial aplicado a las variables es efectivo. El valor de significación de la prueba de esfericidad de Bartlett toma un valor 0,000, mucho menor que el nivel teórico de significación alfa de 0,05, de esta forma rechazamos la hipótesis nula de esfericidad, por lo que el modelo factorial es adecuado

3.6. Análisis e interpretación de la información

Al momento de realizar tanto el análisis factorial exploratorio y el análisis factorial confirmatorio de las dos variables, donde se clasificaron, registraron y codificaron los datos se analizaron estadísticamente con el paquete estadísticos (IBM SPSS Statistics Versión 23), y para estructurar los modelos de ecuaciones estructurales se utilizó el paquete AMOS, (Analysis of Moment Structure).

CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de Resultados.

Se describe el análisis de los resultados obtenidos a partir del Analisis Factorial Exploratorio (AFE), Análisis Factorial Confirmatorio, (AFC) y ecuaciones estructurales.

4.1.1. Análisis Factorial Exploratorio Clima Organizacional.

El resumen de procesamiento de casos y el procesamiento de casos fiabilidad y consistencia del clima organizacional se muestra en el cuadro 3 y 4 respectivamente.

Cuadro 3. Procesamiento de casos para Clima Organizacional.

Resumen de procesamiento de casos		N	%
Casos	Válido	96	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	96	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 4. Análisis de fiabilidad y consistencia de Clima organizacional.**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,979	50

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo al criterio de George y Mallery (2003, p.231), y de acuerdo al cuadro 4, el coeficiente alfa de Cronbach para el clima organizacional se evalúa como excelente.

4.1.2. Matriz de correlaciones.

La tabla **Matriz de correlaciones** ofrece la matriz de correlaciones, es decir, los coeficientes de correlación de Pearson entre cada par de variables. Si no se especifica lo contrario, ésta es la matriz de la cual parte el análisis. Con el método de extracción componentes principales (método que actúa por defecto), la matriz de correlaciones se

auto-descompone en sus autovalores y autovectores para alcanzar la solución factorial. El resto de los métodos de extracción se basan en una transformación de la matriz de correlaciones.

Para que el análisis sea fructífero es conveniente que la matriz contenga grupos de variables que correlacionen fuertemente entre sí. Una matriz de correlaciones próxima a una matriz identidad indica que el análisis factorial conducirá a una solución deficiente.

Para formarnos una idea sobre el grado de relación existente entre las variables, la tabla Matriz de correlaciones ofrece, además de la matriz de correlaciones, el nivel crítico unilateral (Sig. unilateral) asociado a cada coeficiente de correlación (el nivel crítico bilateral se obtiene multiplicando por dos el unilateral).

Un nivel crítico menor que 0,05 indica que la correlación poblacional entre el correspondiente par de variables puede ser considerada significativamente distinta de cero. Lo deseable, por tanto, es encontrar muchos niveles críticos pequeños.

Por último, en una nota a pie de tabla aparece el valor del determinante de la matriz de correlaciones. Si las variables de la matriz están linealmente relacionadas, el valor del determinante se aproxima a cero, lo cual es un buen síntoma de cara a la idoneidad del análisis.

En esta investigación se encuentran 1225 correlaciones entre pares de variables, y de igual forma el mismo valor de significación entre cada par de correlaciones, y resultó que todas las correlaciones son significativas al nivel de 0.05 (las 1225 significaciones encontradas son menores que 0.05), y el determinante encontrado de esa matriz de correlaciones está próximo a 0 (en este caso $4,854E-23$, equivalente a 0,0000000000000000000000004854, es un valor prácticamente nulo). Como se visualiza en el anexo 5.

4.1.3. Prueba de KMO y Bartlett

La prueba KMO es significativa para el conjunto de variables seleccionadas, presentan una meritoria adecuación muestral como se visualiza en la siguiente tabla.

Cuadro 5. Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,916
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3981,922
	gl	1225
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Varianza total explicada

El método de extracción utilizado para el análisis de componentes principales, utiliza el método de Kaiser y los auto valores son de 63,357% de la varianza total explicada y se genera 5 dimensiones como se puede ver en el cuadro 6.

Cuadro 6. Varianza total explicada CO

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	24,904	49,807	49,807	24,904	49,807	49,807	10,188	20,376	20,376
2	1,974	3,947	53,755	1,974	3,947	53,755	9,59	19,18	39,556
3	1,77	3,54	57,295	1,77	3,54	57,295	6,361	12,722	52,278
4	1,628	3,256	60,551	1,628	3,256	60,551	4,137	8,273	60,551
5	1,353	2,706	63,257						
6	1,257	2,513	65,771						
7	1,142	2,283	68,054						
8	1,018	2,036	70,09						
9	0,909	1,818	71,908						
10	0,86	1,721	73,629						
11	0,793	1,586	75,215						
12	0,773	1,546	76,761						
13	0,728	1,456	78,217						
14	0,714	1,429	79,646						
15	0,702	1,404	81,05						
16	0,647	1,294	82,344						
17	0,612	1,224	83,568						
18	0,583	1,167	84,735						
19	0,566	1,132	85,866						
20	0,547	1,095	86,961						
21	0,519	1,037	87,998						
22	0,502	1,005	89,003						
23	0,461	0,923	89,926						
24	0,423	0,845	90,771						
25	0,408	0,816	91,587						
26	0,348	0,695	92,282						
27	0,316	0,632	92,914						
28	0,306	0,613	93,527						
29	0,3	0,599	94,126						
30	0,283	0,567	94,693						
31	0,254	0,509	95,202						
32	0,237	0,475	95,677						
33	0,218	0,436	96,112						
34	0,204	0,407	96,52						
35	0,194	0,388	96,908						
36	0,164	0,328	97,236						
37	0,157	0,313	97,549						
38	0,151	0,302	97,851						
39	0,142	0,284	98,135						
40	0,128	0,255	98,391						
41	0,124	0,249	98,639						
42	0,117	0,234	98,874						
43	0,099	0,197	99,071						
44	0,093	0,187	99,257						
45	0,083	0,167	99,424						
46	0,074	0,149	99,573						
47	0,065	0,129	99,702						
48	0,055	0,111	99,813						
49	0,053	0,106	99,919						
50	0,04	0,081	100						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.5. Gráfico de sedimentación

En el gráfico de sedimentación se observa los factores con varianzas altas y bajas como se aprecia en la figura 2.

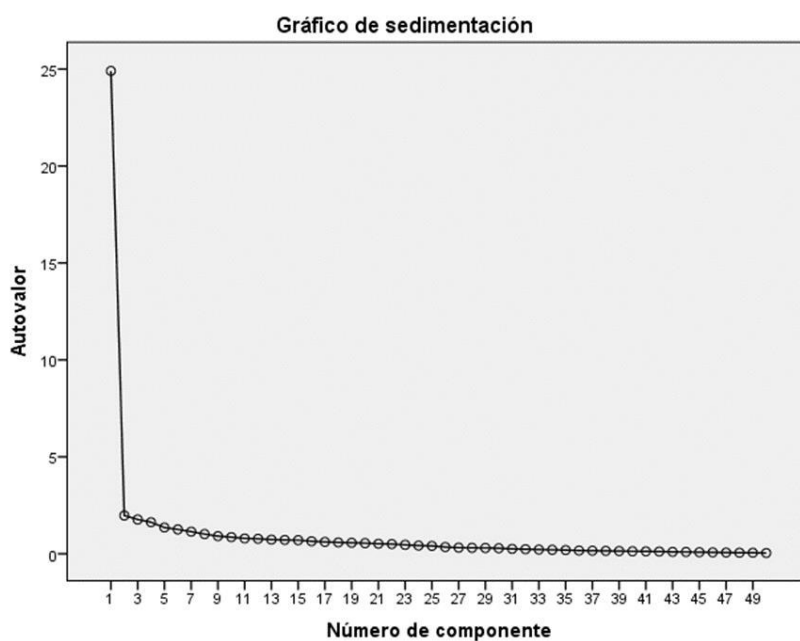


Figura 2. Gráfico de sedimentación = CO

Fuente: Elaboración propia

4.1.6 Comunidades del Análisis Factorial.

La tabla **COMUNALIDADES** contiene las comunales asignadas inicialmente a las variables (inicial) y las comunales reproducidas por la solución factorial (extracción).

La comunalidad de una variable es la *proporción de su varianza que puede ser explicada por el modelo factorial* obtenido. Estudiando las comunales de la

extracción podemos valorar cuáles de las variables son peor explicadas por el modelo. En nuestro caso la variable **Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo** es la peor explicada: el modelo sólo es capaz de reproducir el 4,19% de su variabilidad original; y la mejor explicada es **En la oficina o área de trabajo se hacen mejor las cosas cada día**, donde el modelo es capaz de explicar el 73.6% de su variable original.

Para llegar a esta solución factorial, se ha utilizado un método de extracción denominado “Máxima Verosimilitud”.

A partir del cuadro 7 de comunalidades, podemos empezar a plantearnos si el número de factores obtenidos es suficiente para explicar todas y cada una de las variables incluidas en el análisis. También podemos empezar a plantearnos en este momento si, dando por bueno el número de factores extraído, alguna de las variables incluidas podría quedar fuera del análisis.

Cuadro 7. Comunidades CO

N.-	Inicial	Extracción
1	Existen oportunidades de progresar en tu centro de trabajo	0,655
2	Los objetivos de trabajo son retadores	0,647
3	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda	0,654
4	Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse	0,671
5	Cumplir con las tareas diarias del trabajo, permite el desarrollo del personal	0,603
6	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	0,504
7	Tu centro de trabajo promueve el desarrollo del personal	0,61
8	Tu centro de trabajo es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	0,704
9	En tu centro de trabajo se afrontan y superan los obstáculos	0,646
10	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	0,531
11	Se siente compromiso con el éxito de su centro de trabajo	0,696
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	0,542
13	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	0,419
14	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de su centro de trabajo	0,576
15	Los trabajadores están comprometidos con su centro de trabajo	0,602
16	En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día	0,736
17	Los productos y/o servicios del centro de trabajo, son motivo de orgullo del personal	0,659
18	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	0,577
19	Hay clara definición de visión, misión y valores en tu centro de trabajo	0,468
20	Es posible la interacción con personal de mayor jerarquía (tus jefes)	0,51
21	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos	0,54
22	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	0,537
23	Se valora los altos niveles de desempeño	0,588
24	Los supervisores y/o jefes expresan reconocimiento por los logros	0,59
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	0,492
26	Los jefes promueven la capacitación que se necesita	0,642
27	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	0,69
28	Se reconocen los logros del trabajo	0,628
29	El jefe se interesa por el éxito de los empleados	0,613
30	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	0,523
31	Los compañeros de trabajo cooperan entre si	0,614
32	En mi oficina o área de trabajo, la información fluye adecuadamente	0,709
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	0,615
34	Existen suficientes canales de comunicación	0,502
35	El grupo con el que trabajo, funciona como equipo bien integrado	0,518
36	La institución fomenta y promueve la comunicación interna	0,667
37	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión	0,519
38	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas y/o áreas	0,578
39	Se conocen los avances en otras áreas de tu centro de trabajo	0,576
40	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	0,601
41	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	0,681
42	En el centro de trabajo, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	0,608
43	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	0,672
44	Existe buena administración de recursos	0,681
45	La remuneración es atractiva en comparación con otros centros de trabajo	0,674
46	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	0,663
47	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	0,687
48	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	0,68
49	Existe un trato justo en tu centro de trabajo	0,54
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	0,64

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

4.1.7. Matriz de componente rotado

E ha realizado una rotación de ejes se utiliza el método Varimax, este método simplifica los factores y se obtiene la matriz, expresada en el cuadro 8.

Cuadro 8. Matriz de componente CO

N.-		Componente			
		1	2	3	4
1	Existen oportunidades de progresar en tu centro de trabajo	0,72	0,277	-0,218	
2	Los objetivos de trabajo son retadores	0,765			
3	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda	0,795			
4	Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse	0,719	0,261		-0,265
5	Cumplir con las tareas diarias del trabajo, permite el desarrollo del personal	0,743			-0,212
6	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	0,692			
7	Tu centro de trabajo promueve el desarrollo del personal	0,76			
8	Tu centro de trabajo es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	0,751	0,22	-0,297	
9	En tu centro de trabajo se afrontan y superan los obstáculos	0,771	0,203		
10	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	0,684	0,219		
11	Se siente compromiso con el éxito de su centro de trabajo	0,746	0,28		0,204
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	0,597	0,427		
13	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos	0,56	0,322		
14	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de su centro de trabajo	0,717			
15	Los trabajadores están comprometidos con su centro de trabajo	0,753			
16	En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día	0,786			0,335
17	Los productos y/o servicios del centro de trabajo, son motivo de orgullo del personal	0,773			0,221
18	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	0,744			
19	Hay clara definición de visión, misión y valores en tu centro de trabajo	0,666			
20	Es posible la interacción con personal de mayor jerarquía (tus jefes)	0,701			
21	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos	0,682	0,214		
22	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	0,721			
23	Se valora los altos niveles de desempeño	0,671		0,251	
24	Los supervisores y/o jefes expresan reconocimiento por los logros	0,707		0,221	-0,204
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	0,656			
26	Los jefes promueven la capacitación que se necesita	0,608	-0,233	0,336	-0,324
27	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	0,694	-0,225	0,394	
28	Se reconocen los logros del trabajo	0,672		0,36	-0,216
29	El jefe se interesa por el éxito de los empleados	0,673		0,308	
30	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	0,672		0,224	
31	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	0,588		0,438	0,244
32	En mi oficina o área de trabajo, la información fluye adecuadamente	0,559			0,605
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	0,556		0,334	0,437
34	Existen suficientes canales de comunicación	0,585	-0,283	0,273	
35	El grupo con el que trabajo, funciona como equipo bien integrado	0,697			
36	La institución fomenta y promueve la comunicación interna	0,756	-0,253		
37	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión	0,658	-0,242		
38	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas y/o áreas	0,736			
39	Se conocen los avances en otras áreas de tu centro de trabajo	0,688	-0,293		
40	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	0,749			
41	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	0,75	-0,285		
42	En el centro de trabajo, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	0,704	-0,275		
43	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	0,728	-0,333		
44	Existe buena administración de recursos	0,749	-0,321		
45	La remuneración es atractiva en comparación con otros centros de trabajo	0,762	-0,249		
46	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	0,737		-0,329	
47	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	0,749	-0,253	-0,206	
48	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	0,742	-0,229		-0,278
49	Existe un trato justo en tu centro de trabajo	0,728			
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	0,736		-0,249	
51	Método de extracción: análisis de componentes principales.				

a. 4 componentes extraídos.

Fuente: Elaboración propia

El AFE genera cuatro dimensiones

- 1- P₁, P₂, P₃, P₄, P₅, P₆, P₇, P₈, P₉, P₁₀, P₁₁, P₁₂, P₁₃, P₁₄, P₁₅, P₁₆, P₁₇, P₁₈, P₁₉, P₂₀, P₂₂, P₂₃, P₂₄, P₂₉, P₃₅, P₄₉.
- 2- P₁₇, P₂₅, P₃₀, P₃₄, P₃₆, P₃₇, P₃₈, P₃₉, P₄₀, P₄₁, P₄₂, P₄₃, P₄₄, P₄₅, P₄₆, P₄₇, P₄₈, P₅₀.
- 3- P₂₆ P₂₇, P₈,
- 4- P₃₁, P₃₂ y P₃₃.

4.2. Análisis factorial confirmatorio clima

El análisis factorial consta de cuatro fases características: el cálculo de una matriz capaz de expresar la variabilidad conjunta de todas las variables, la extracción del número óptimo de factores, la rotación de la solución para facilitar su interpretación y la estimación de las puntuaciones de los sujetos en las nuevas dimensiones.

Al realizar el análisis se efectuó por el método de extracción de máxima verosimilitud y método de rotación Oblimin Directo.

La comunalidad de una variable es la proporción de su varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido.

Estudiando las comunalidades de la extracción podemos valorar cuáles de las variables son peor explicadas por el modelo.

En esta investigación la variable Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo es la peor explicada: el modelo sólo es capaz de reproducir el 34.3% de su variabilidad original; y la mejor explicada, en la oficina o área de trabajo se hacen mejor las cosas cada día, en el modelo es capaz de explicar el 72,2% de su variable

original. Para llegar a esta solución factorial, se ha utilizado un método de extracción denominado “Máxima Verosimilitud”.

4.2.1. Comunalidades AFC.

Cuadro 9. Comunalidades AFC - CO

N.-	Inicial	Extracción
1 Existen oportunidades de progresar en tu centro de trabajo	0,842	0,656
2 Los objetivos de trabajo son retadores	0,832	0,671
3 Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda	0,791	0,651
4 Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse	0,791	0,642
5 Cumplir con las tareas diarias del trabajo, permite el desarrollo del personal	0,806	0,587
6 Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	0,77	0,49
7 Tu centro de trabajo promueve el desarrollo del personal	0,818	0,624
8 Tu centro de trabajo es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	0,855	0,721
9 En tu centro de trabajo se afrontan y superan los obstáculos	0,819	0,633
10 Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	0,763	0,501
11 Se siente compromiso con el éxito de su centro de trabajo	0,817	0,664
12 Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	0,752	0,432
13 Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	0,69	0,343
14 Cada empleado se considera factor clave para el éxito de su centro de trabajo	0,84	0,544
15 Los trabajadores están comprometidos con su centro de trabajo	0,851	0,588
16 En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día	0,84	0,722
17 Los productos y/o servicios del centro de trabajo, son motivo de orgullo del personal	0,831	0,649
18 Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	0,761	0,554
19 Hay clara definición de visión, misión y valores en tu centro de trabajo	0,793	0,437
20 Es posible la interacción con personal de mayor jerarquía (tus jefes)	0,775	0,492
21 El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos	0,8	0,482
22 La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	0,802	0,523
23 Se valora los altos niveles de desempeño	0,745	0,538
24 Los supervisores y/o jefes expresan reconocimiento por los logros	0,723	0,559
25 Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	0,694	0,468
26 Los jefes promueven la capacitación que se necesita	0,781	0,591
27 El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	0,804	0,669
28 Se reconocen los logros del trabajo	0,765	0,577
29 El jefe se interesa por el éxito de los empleados	0,749	0,557
30 Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	0,714	0,485
31 Los compañeros de trabajo cooperan entre si	0,727	0,509
32 En mi oficina o área de trabajo, la información fluye adecuadamente	0,763	0,589
33 En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	0,8	0,443
34 Existen suficientes canales de comunicación	0,693	0,416
35 El grupo con el que trabajo, funciona como equipo bien integrado	0,811	0,497
36 La institución fomenta y promueve la comunicación interna	0,843	0,63
37 Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión	0,724	0,484
38 Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas y/o áreas	0,816	0,553
39 Se conocen los avances en otras áreas de tu centro de trabajo	0,797	0,535
40 Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	0,807	0,589
41 Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	0,84	0,687
42 En el centro de trabajo, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	0,733	0,57
43 Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	0,804	0,638
44 Existe buena administración de recursos	0,829	0,643
45 La remuneración es atractiva en comparación con otros centros de trabajo	0,839	0,662
46 Los objetivos del trabajo están claramente definidos	0,792	0,635
47 El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	0,801	0,659
48 Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	0,824	0,653
49 Existe un trato justo en tu centro de trabajo	0,768	0,522
50 La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	0,818	0,614

Método de extracción: máxima probabilidad.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Varianza total explicada.

En el cuadro 10 de Varianza total explicada, se ofrece un listado de los autovalores de la matriz de varianzas-covarianzas y del porcentaje de varianza que representa cada uno de ellos. Los autovalores expresan la cantidad de la varianza total que está explicada por cada factor; y los porcentajes de varianza explicada asociados a cada factor se obtienen dividiendo su correspondiente autovalor por la suma de los autovalores (la cual coincide con el número de variables).

Por defecto, se extraen tantos factores como autovalores mayores que 1 tiene la matriz analizada. En nuestro ejemplo, como se parte de modelo hipotético, se aplica un AFC (Análisis Factorial Confirmatorio), por lo que limitamos el modelo a que solo determine 4 Factores o Dimensiones.

Estos 4 factores o dimensiones explican el 57.159% de la varianza en el cuadro 10.

Cuadro 10. Varianza total explicada AFC - CO

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total
1	24,904	49,807	49,807	24,472	48,944		20,683
2	1,974	3,947	53,755	1,529	3,057		19,717
3	1,77	3,54	57,295	1,363	2,726		9,823
4	1,628	3,256	60,551	1,216	2,431		9,048
5	1,353	2,706	63,257				
6	1,257	2,513	65,771				
7	1,142	2,283	68,054				
8	1,018	2,036	70,09				
9	0,909	1,818	71,908				
10	0,86	1,721	73,629				
11	0,793	1,586	75,215				
12	0,773	1,546	76,761				
13	0,728	1,456	78,217				
14	0,714	1,429	79,646				
15	0,702	1,404	81,05				
16	0,647	1,294	82,344				
17	0,612	1,224	83,568				
18	0,583	1,167	84,735				
19	0,566	1,132	85,866				
20	0,547	1,095	86,961				
21	0,519	1,037	87,998				
22	0,502	1,005	89,003				
23	0,461	0,923	89,926				
24	0,423	0,845	90,771				
25	0,408	0,816	91,587				
26	0,348	0,695	92,282				
27	0,316	0,632	92,914				
28	0,306	0,613	93,527				
29	0,3	0,599	94,126				
30	0,283	0,567	94,693				
31	0,254	0,509	95,202				
32	0,237	0,475	95,677				
33	0,218	0,436	96,112				
34	0,204	0,407	96,52				
35	0,194	0,388	96,908				
36	0,164	0,328	97,236				
37	0,157	0,313	97,549				
38	0,151	0,302	97,851				
39	0,142	0,284	98,135				
40	0,128	0,255	98,391				
41	0,124	0,249	98,639				
42	0,117	0,234	98,874				
43	0,099	0,197	99,071				
44	0,093	0,187	99,257				
45	0,083	0,167	99,424				
46	0,074	0,149	99,573				
47	0,065	0,129	99,702				
48	0,055	0,111	99,813				
49	0,053	0,106	99,919				
50	0,04	0,081	100				

Método de extracción: máxima probabilidad.

a Cuando los factores están correlacionados, las sumas de las cargas al cuadrado no se pueden añadir para obtener una varianza total.

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Matriz de Patrón.

En el cuadro 11 **Matriz de componente** se encuentra la solución factorial propiamente dicha. Contiene las correlaciones entre las variables originales (o saturaciones) y cada uno de los factores. Conviene señalar que esta matriz cambia de denominación dependiendo del método de extracción elegido. En este caso se denomina matriz de patrón porque hemos utilizado el método de Máxima Verosimilitud.

Cuadro 11. Matriz de Patrón AFC - CO

N.-		Factor			
		1	2	3	4
1	Existen oportunidades de progresar en tu centro de trabajo	0,828			
2	Los objetivos de trabajo son retadores	0,73			
3	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda	0,582			
4	Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse	0,797			
5	Cumplir con las tareas diarias del trabajo, permite el desarrollo del personal	0,494	0,25	0,209	
6	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	0,537			
7	Tu centro de trabajo promueve el desarrollo del personal	0,669			
8	Tu centro de trabajo es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	0,79		-0,24	
9	En tu centro de trabajo se afrontan y superan los obstáculos	0,568			0,24
10	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	0,54			
11	Se siente compromiso con el éxito de su centro de trabajo	0,614			0,31
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	0,568			0,24
13	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos	0,505			
14	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de su centro de trabajo	0,444	0,23		0,25
15	Los trabajadores están comprometidos con su centro de trabajo	0,366	0,32		0,25
16	En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día	0,313	0,35		0,43
17	Los productos y/o servicios del centro de trabajo, son motivo de orgullo del personal	0,327	0,38		0,31
18	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	0,404			0,22
19	Hay clara definición de visión, misión y valores en tu centro de trabajo	0,387	0,26		
20	Es posible la interacción con personal de mayor jerarquía (tus jefes)	0,302		0,221	
21	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos	0,482		0,212	
22	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	0,479	0,26		
23	Se valora los altos niveles de desempeño	0,556		0,333	
24	Los supervisores y/o jefes expresan reconocimiento por los logros	0,44		0,357	
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas		0,29	0,344	
26	Los jefes promueven la capacitación que se necesita		0,3	0,613	
27	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen		0,32	0,551	0,21
28	Se reconocen los logros del trabajo	0,295		0,508	
29	El jefe se interesa por el éxito de los empleados	0,495		0,393	
30	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	0,217	0,26	0,335	
31	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	0,249		0,309	0,44
32	En mi oficina o área de trabajo, la información fluye adecuadamente				0,67
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa				0,49
34	Existen suficientes canales de comunicación		0,41	0,309	
35	El grupo con el que trabajo, funciona como equipo bien integrado	0,389		0,23	
36	La institución fomenta y promueve la comunicación interna		0,6		0,23
37	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión		0,5	0,229	
38	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas y/o áreas	0,219	0,48		
39	Se conocen los avances en otras áreas de tu centro de trabajo		0,64		
40	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo		0,57		
41	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo		0,78		
42	En el centro de trabajo, se mejoran continuamente los métodos de trabajo		0,69		
43	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades		0,75		
44	Existe buena administración de recursos		0,72		
45	La remuneración es atractiva en comparación con otros centros de trabajo		0,72		
46	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	0,391	0,56		
47	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos		0,68		
48	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo		0,54	0,327	
49	Existe un trato justo en tu centro de trabajo	0,412	0,27		
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	0,284	0,6		

Método de extracción: máxima verosimilitud.

Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser.

a La rotación ha convergido en 21 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Matriz de Estructura.

La **Matriz de estructura** (OBLIMIN DIRECTO) es el método de rotación más utilizado en el Análisis Factorial Confirmatorio.

En definitiva, el proceso de rotación busca lo que Thurstone (1947) denominó una estructura simple: variables que saturan, a ser posible, en un único factor, y factores que contengan un número reducido de variables que saturan inequívoca y exclusivamente en ellos. Con todo, las variables que compartan información con varios factores, si existen, entorpecerán el proceso de rotación y, en lugar de una única saturación elevada en un único factor, tenderán a mostrar saturaciones moderadas en varios factores (ver cuadro 12).

Cuadro 12. Matriz de estructura AFC - CO

N.º		Factor			
		1	2	3	4
1	Existen oportunidades de progresar en tu centro de trabajo	0,801	0,580	0,282	0,287
2	Los objetivos de trabajo son retadores	0,807	0,643	0,377	0,287
3	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda	0,785	0,666	0,441	0,428
4	Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse	0,786	0,566	0,401	0,227
5	Cumplir con las tareas diarias del trabajo, permite el desarrollo del personal	0,712	0,642	0,505	0,266
6	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	0,686	0,568	0,387	0,342
7	Tu centro de trabajo promueve el desarrollo del personal	0,779	0,619	0,427	0,330
8	Tu centro de trabajo es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	0,819	0,633	0,387	0,387
9	En tu centro de trabajo se afrontan y superan los obstáculos	0,758	0,604	0,418	0,537
10	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	0,677	0,511	0,398	0,467
11	Se siente compromiso con el éxito de su centro de trabajo	0,756	0,593	0,257	0,576
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	0,614	0,397	0,330	0,462
13	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos	0,572	0,410	0,305	0,360
14	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de su centro de trabajo	0,680	0,605	0,300	0,512
15	Los trabajadores están comprometidos con su centro de trabajo	0,688	0,664	0,346	0,533
16	En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día	0,702	0,697	0,311	0,677
17	Los productos y/o servicios del centro de trabajo, son motivo de orgullo del personal	0,696	0,700	0,324	0,583
18	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	0,683	0,606	0,450	0,508
19	Hay clara definición de visión, misión y valores en tu centro de trabajo	0,620	0,581	0,398	0,310
20	Es posible la interacción con personal de mayor jerarquía (tus jefes)	0,618	0,577	0,494	0,458
21	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos	0,654	0,518	0,477	0,399
22	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	0,694	0,627	0,373	0,364
23	Se valoran los altos niveles de desempeño	0,668	0,471	0,558	0,367
24	Los supervisores y/o jefes expresan reconocimiento por los logros	0,666	0,561	0,594	0,335
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	0,540	0,575	0,560	0,364
26	Los jefes promueven la capacitación que se necesita	0,449	0,542	0,725	0,246
27	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	0,508	0,607	0,728	0,476
28	Se reconocen los logros del trabajo	0,591	0,513	0,684	0,375
29	El jefe se interesa por el éxito de los empleados	0,649	0,466	0,602	0,404
30	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	0,574	0,581	0,562	0,362
31	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	0,510	0,385	0,504	0,601
32	En mi oficina o área de trabajo, la información fluye adecuadamente	0,435	0,460	0,244	0,745
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	0,432	0,441	0,387	0,612
34	Existen suficientes canales de comunicación	0,420	0,558	0,502	0,387
35	El grupo con el que trabajo, funciona como equipo bien integrado	0,642	0,554	0,499	0,438
36	La institución fomenta y promueve la comunicación interna	0,591	0,753	0,451	0,510
37	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión	0,542	0,653	0,479	0,237
38	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas y/o áreas	0,632	0,702	0,368	0,457
39	Se conocen los avances en otras áreas de tu centro de trabajo	0,535	0,718	0,379	0,407
40	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	0,610	0,742	0,431	0,436
41	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	0,566	0,812	0,380	0,471
42	En el centro de trabajo, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	0,564	0,751	0,339	0,369
43	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	0,591	0,793	0,390	0,269
44	Existe buena administración de recursos	0,586	0,794	0,405	0,406
45	La remuneración es atractiva en comparación con otros centros de trabajo	0,612	0,803	0,365	0,435
46	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	0,693	0,748	0,272	0,272
47	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	0,641	0,792	0,418	0,246
48	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	0,616	0,733	0,588	0,220
49	Existe un trato justo en tu centro de trabajo	0,679	0,632	0,407	0,411
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	0,658	0,757	0,354	0,260

Método de extracción: máxima verosimilitud.

Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser.

Fuente: Elaboración propia

Se confirma las cuatro dimensiones propuestas por el AFE. Esto nos está informando que de acuerdo a la cantidad de preguntas (50), encuestados (96) y lugar donde se efectuó el estudio (trabajadores y empleados de la PYMES hoteleras de Riobamba), nuestros resultados no difieren en cantidad de dimensiones.

4.3. APLICACIÓN DE SEM (Structural Equation Model), (Modelos de ecuaciones estructurales). Clima Organizacional

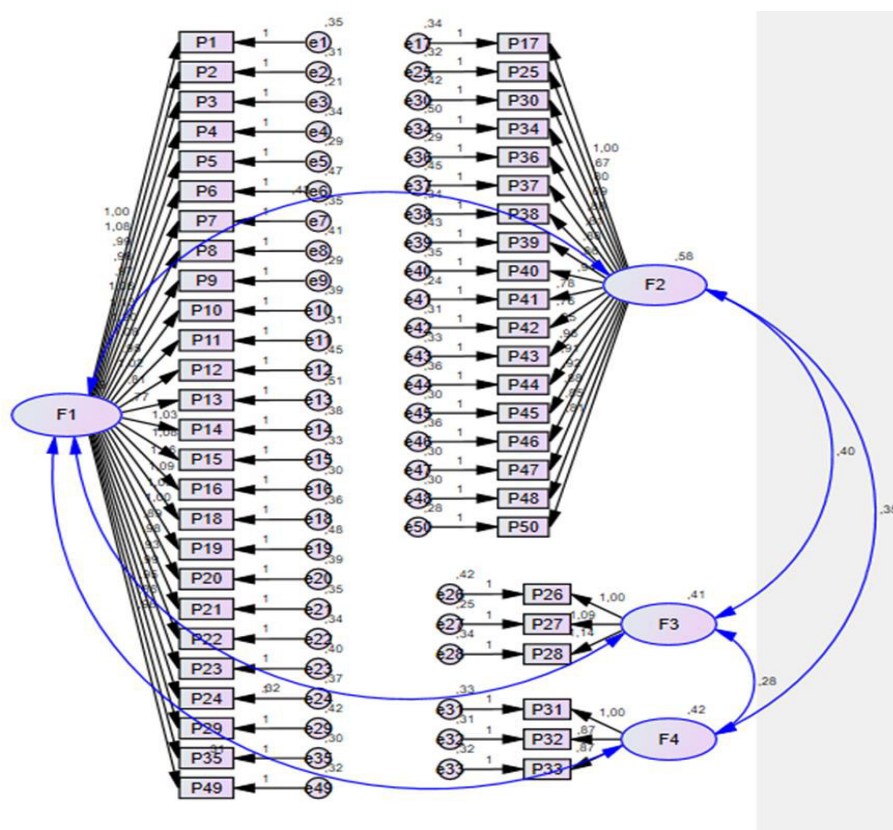


Figura 3. Diagrama Senderos Análisis Factorial Exploratorio – AFE - CO
Fuente: Elaboración propia

Los modelos de ecuaciones estructurales son conjuntos de ecuaciones lineales, utilizados para especificar fenómenos en términos de sus variables de causa-efecto. Estos modelos son, el resultado de la evolución y unión de la metodología desarrollada en el análisis de senderos y en el análisis factorial. La modelización de ecuaciones estructurales incorpora variables no observables directamente, llamadas variables latentes o constructos, que sólo pueden ser medidas a través de otras variables directamente observables.

Los modelos de ecuaciones estructurales están formados por: los modelos estructurales, compuestos por el análisis de senderos, y los modelos de medida, que son el análisis de variables latentes o no observables. Los modelos de ecuaciones estructurales constituyen una poderosa herramienta de análisis, cuyo verdadero valor está en usar simultáneamente variables observadas y variables latentes. En el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales es necesario que se lleve a cabo cuatro fases: la especificación, la identificación, la estimación y la evaluación e interpretación de dicho modelo.

Los modelos de ecuaciones estructurales son una eficaz técnica de análisis multivariante y son particularmente de gran ayuda en las Ciencias Sociales y del comportamiento, y suelen usarse en el estudio de las relaciones entre las áreas sociales y los logros obtenidos; por ejemplo, la discriminación en los empleos, la eficacia de programas de acción social, etc.

En nuestra investigación, se corrieron dos modelos, el que plantea la teoría y el planteado por el AFC, resueltos por el método de Máxima Verosimilitud (MV de ahora en adelante), como muestra el cuadro 13:

Cuadro 13. Indicadores sobre Bondad del Ajuste - CO

Modelos	Métodos	CMIN	NFI	PNFI	GFI	PGFI
Teórico	MV	1805,114	0,630	0,599	0,615	0,562
AFC		1786,148	0,634	0,603	0,618	0,565
Teórico	MCG	1803,296	0,101	0,096	0,544	0,497
AFC		1081,856	0,102	0,097	0,544	0,498
Teórico	F-S, LS	404,611	0,986	0,937	0,987	0,902
AFC		218,052	0,987	0,938	0,988	0,902

Fuente. Elaboración propia

Por lo que se han utilizado tanto para el modelo teórico por AFC tres tipos de métodos de solución, al analizar algunos indicadores de ajustes de un buen modelo.

El que arroja mejores resultados es el método de Free – Scale Least Square (F-S, LS) de ahora en adelante. Este modelo arroja mejores resultados puesto que el tamaño muestral es de 96 observaciones.

En el modelo teórico resuelto por el método de MCP es prácticamente igual al planteado por el modelo AFC, y los indicadores de Bondad de Ajuste se encuentran dentro de los límites establecidos.

El análisis hará primeramente sobre el modelo teórico, buscando alguna inconsistencia en los resultados. El diagrama de senderos quedaría de la siguiente forma:

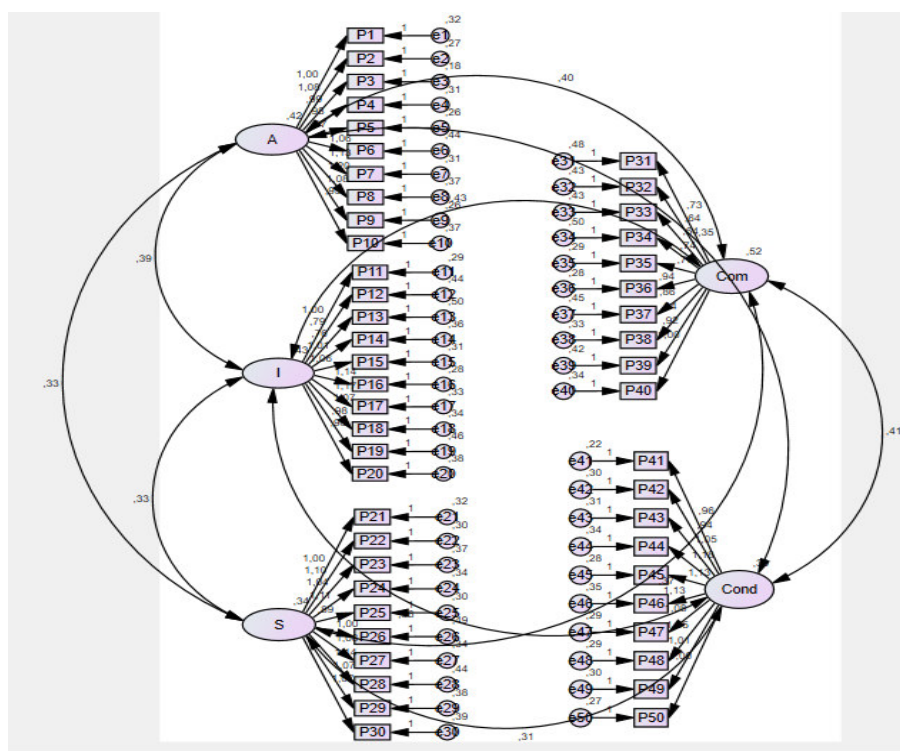


Figura 4. Diagrama de Senderos modelo teórico - CO

Fuente. Elaboración Propia

Las ecuaciones estructurales para el modelo de medida quedarían identificadas de la siguiente forma, de acuerdo con el cuadro 14:

Cuadro 14. Ecuaciones estructurales para el modelo de medida - CO

$P_1 = A + 0,320$	$P_{26} = 0,997 S + 0,490$
$P_2 = 1,084 A + 0,273$	$P_{27} = 1,078 S + 0,341$
$P_3 = 0,986 A + 0,179$	$P_{28} = 1,142 S + 0,436$
$P_4 = 0,980 A + 0,311$	$P_{29} = 1,072 S + 0,384$
$P_5 = 0,967 A + 0,259$	$P_{30} = 1,074 S + 0,393$
$P_6 = 1,063 A + 0,437$	$P_{31} = 0,727 Com + 0,476$
$P_7 = 1,126 A + 0,309$	$P_{32} = 0,636 Com + 0,426$
$P_8 = 1,203 A + 0,372$	$P_{33} = 0,638 Com + 0,433$
$P_9 = 1,081 A + 0,262$	$P_{34} = 0,738 Com + 0,496$
$P_{10} = 0,950 A + 0,367$	$P_{35} = 0,770 Com + 0,286$
$P_{11} = I + 0,287$	$P_{36} = 0,936 Com + 0,279$
$P_{12} = 0,794 I + 0,442$	$P_{37} = 0,857 Com + 0,446 + 0.153$
$P_{13} = 0,760 I + 0,501$	$P_{38} = 0,937 Com + 0,326$
$P_{14} = 1,013 I + 0,360$	$P_{39} = 0,915 Com + 0,423$
$P_{15} = 1,060 I + 0,310$	$P_{40} = Com + 0,339$
$P_{16} = 1,138 I + 0,278$	$P_{41} = 0,959 Cond + 0,224$
$P_{17} = 1,174 I + 0,329$	$P_{42} = 0,942 Cond + 0,297$
$P_{18} = 1,074 I + 0,340$	$P_{43} = 1,049 Cond + 0,312$
$P_{19} = 0,981 I + 0,465$	$P_{44} = 1,181 Cond + 0,342$
$P_{20} = 0,980 I + 0,376$	$P_{45} = 1,126 Cond + 0,281$
$P_{21est} = S + 0,321$	$P_{46} = 1,134 Cond + 0,289$
$P_{22} = 1,099 S + 0,302$	$P_{47} = 1,082 Cond + 0,287$
$P_{23} = 1,045 S + 0,370$	$P_{48} = 1,050 Cond + 0,297$
$P_{24} = 1,113 S + 0,336$	$P_{49} = 1,012 Cond + 0,297$
$P_{25} = 0,894 S + 0,300$	$P_{50} = Cond + 0,269$

Fuente. Elaboración Propia

Las ecuaciones estructurales para el modelo estructural del diagrama de senderos resultarían como se muestra en el cuadro 15:

Cuadro 15. Ecuaciones estructurales para el modelo estructural - CO

$$S = 0,371 \text{ Com}$$

$$S = 0,312 \text{ Cond}$$

$$S = 0,332 \text{ I}$$

$$S = 0,328 \text{ A}$$

$$\text{Com} = 0,412 \text{ Cond}$$

$$\text{Com} = 0,425 \text{ I}$$

$$\text{Com} = 0,400 \text{ A}$$

$$\text{Cond} = 0,357 \text{ I}$$

$$\text{Cond} = 0,350 \text{ A}$$

$$\text{I} = 0,385 \text{ A}$$

Fuente. Elaboración Propia

4.3.1. Evaluación del ajuste e interpretación del modelo

Comenzaremos en el cuadro 16, por analizar las estimaciones infractoras, y como veremos todas las varianzas de los errores son positivas.

Cuadro 16. Variances: (Group number 1 - Default model) - CO

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Supervisión	0,341				
Comunicación	0,518				
Condiciones Lab.	0,391				
Involucramiento	0,426				
Autorealización	0,422				
e21	0,321				
e22	0,302				
e23	0,370				
e24	0,336				
e25	0,300				
e26	0,490				
e27	0,341				
e28	0,436				
e29	0,384				
e30	0,393				
e40	0,339				
e39	0,423				
e38	0,326				
e37	0,446				
e36	0,279				
e35	0,286				
e34	0,496				
e33	0,433				
e32	0,426				
e31	0,476				
e50	0,269				
e49	0,297				
e48	0,287				
e47	0,289				
e46	0,346				
e45	0,281				
e44	0,342				
e43	0,312				
e42	0,297				
e41	0,224				
e11	0,287				
e12	0,442				
e13	0,501				
e14	0,360				
e15	0,310				
e16	0,278				
e17	0,329				
e18	0,340				
e19	0,465				
e20	0,376				
e1	0,320				
e2	0,273				
e3	0,179				
e4	0,311				
e5	0,259				
e6	0,437				
e7	0,309				
e8	0,372				
e9	0,262				
e10	0,367				

Fuente. Elaboración Propia

Como segundo punto en el cuadro 17, mostramos que los coeficientes estandarizados, no están cerca de 1, ni lo sobrepasan.

Cuadro 17. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model) - CO

			Estimate
P21	<---	S	0,718
P22	<---	S	0,759
P23	<---	S	0,708
P24	<---	S	0,746
P25	<---	S	0,689
P26	<---	S	0,639
P27	<---	S	0,733
P28	<---	S	0,711
P29	<---	S	0,710
P30	<---	S	0,707
P40	<---	Com	0,778
P39	<---	Com	0,712
P38	<---	Com	0,764
P37	<---	Com	0,679
P36	<---	Com	0,787
P35	<---	Com	0,720
P34	<---	Com	0,602
P33	<---	Com	0,572
P32	<---	Com	0,574
P31	<---	Com	0,604
P50	<---	Cond	0,770
P49	<---	Cond	0,758
P48	<---	Cond	0,775
P47	<---	Cond	0,783
P46	<---	Cond	0,770
P45	<---	Cond	0,799
P44	<---	Cond	0,784
P43	<---	Cond	0,761
P42	<---	Cond	0,734
P41	<---	Cond	0,785
P11	<---	I	0,773
P12	<---	I	0,615
P13	<---	I	0,574
P14	<---	I	0,741
P15	<---	I	0,779
P16	<---	I	0,816
P17	<---	I	0,801
P18	<---	I	0,769
P19	<---	I	0,685
P20	<---	I	0,722
P1	<---	A	0,754
P2	<---	A	0,803
P3	<---	A	0,834
P4	<---	A	0,752
P5	<---	A	0,777
P6	<---	A	0,722
P7	<---	A	0,796
P8	<---	A	0,788
P9	<---	A	0,808
P10	<---	A	0,713

Fuente. Elaboración Propia

Llegado a este punto, se nota claramente que no existen estimaciones infractoras, y se puede seguir con el análisis.

Medidas de Ajuste Absoluto. Evaluación del Modelo Global

- **Índice de la Chi-Cuadrado:** Analiza la hipótesis nula de que el modelo es no significativo. Válido para muestras pequeñas.
- **Índice de bondad del ajuste (GFI):** Su valor está comprendido entre 0 y 1, indicando este último un ajuste perfecto.
- **Índice de Raíz Cuadrada Media del Error de la Aproximación (RMSEA):** La evaluación de su magnitud es subjetiva considerándose que un menor valor que 0,05 es un indicativo de buen ajuste, aunque autores plantean que bastaría con que esté por debajo de 0,084.

Medidas de Ajuste Incremental. Evaluación del Modelo Global

- **Índice de Ajuste Normalizado (NFI):** Mide la reducción proporcional en la función de ajuste cuando pasamos del modelo nulo al propuesto. Los valores de este índice varían entre 0 y 1, considerándose aceptables valores mayores a 0,9.
- **Índice de Ajuste no Normalizado (NNFI o TLI):** Es un índice que supera las limitaciones del Índice de Ajuste Normalizado al considerar los grados de libertad del modelo propuesto y nulo, estando por tanto muy débilmente relacionado con el tamaño muestral. El rango de este índice varía entre 0 y 1, siendo recomendables valores mayores a 0,9.
- **Índice de Ajuste Comparativo (CFI):** Mide la mejora en la medición de la no centralidad de un modelo. La medida oscila entre 0 para un modelo mal ajustado y 1 para un modelo bien ajustado.

Medidas de Ajuste de Parsimonia. Evaluación del Modelo Global

- **Criterio de Información de Akaike (AIC):** Es un índice comparativo entre modelos, cuyos valores próximos a 0 indican un buen ajuste.
- **Índice de Ajuste Parsimónico Normalizado (PNFI):** Constituye una modificación del índice de ajuste normalizado incorporada por la razón entre los grados de libertad de los dos modelos alternativos que se pretenden comparar. Los valores elevados del PNFI son mejores. Diferencias mínimas de 0,06 a 0,09 serían necesarias para indicar cambios sustanciales en los modelos.
- **Índice de Bondad del Ajuste Parsimónico (PGFI):** Presenta una modificación del Índice de Bondad del Ajuste (GFI). Los valores se establecen de 0 a 1, siendo los valores más próximos a 1 los que indiquen mayor equilibrio (parsimonia) en el modelo.

EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

- **Validez Convergente de cada uno de los factores latentes:** Cargas factoriales mayores que 0,6.
- **UNIDIMENSIONALIDAD de cada factor latente:**
 - Indicadores tienen un ajuste aceptable sobre un modelo de un único factor: t asociado con cada una de las ponderaciones así como los índices de ajustes del modelo presentan valores adecuados.
 - Correlaciones entre los distintos factores latentes: Si se observa que la relación entre algunos de los factores fuera alta (superior a 0,5), podríamos cuestionarnos la validez discriminante de sus escalas de medida.
 - Análisis de fiabilidad de los distintos constructos con el fin de evaluar si los indicadores especificados para los mismos son suficientes en su representación.

EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

- Identificar si todos los estimadores del modelo son significativos. Si alguno no lo fuese, se debería suprimir la relación entre la variable latente teniendo en cuenta la teoría. REESPECIFICACIÓN. Se aconseja eliminarlos paso a paso, como se aprecia en el cuadro 18.

Cuadro 18. Estimadores del modelo - CO

- CMIN					
Model	NP	AR	CMIN		
Default model	110		404,611		
Saturated model	1275		,000		
Independence model	50		28200,661		
Zero model	0		30575,661		
- RMR, GFI					
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	,043	,987	,986	,902	
Saturated model	,000	1,000			
Independence model	,367	,078	,040	,075	
Zero model	,397	,000	,000	,000	
- Baseline Comparisons					
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,986	,985			
Saturated model	1,000				
Independence model	,000	,000			
- Parsimony-Adjusted Measures					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Default model	,951	,937			
Saturated model	,000	,000			
Independence model	1,000	,000			

Fuente. Elaboración Propia

Cuadro 19. Ecuaciones estructurales para el modelo de medida - CO

$P_1 = D1 + 0,343$	$P_{40} = 1,159 D2 + 0,335$
$P_2 = 1,084 D1 + 0,300$	$P_{39} = 1,062 D2 + 0,419$
$P_3 = 0,985 D1 + 0,201$	$P_{38} = 1,086 D2 + 0,323$
$P_4 = 0,980 D1 + 0,332$	$P_{37} = 0,995 D2 + 0,442$
$P_5 = 0,967 D1 + 0,280$	$P_{36} = 1,084 D2 + 0,278$
$P_6 = 1,063 D1 + 0,462$	$P_{34} = 0,854 D2 + 0,495$
$P_7 = 1,127 D1 + 0,336$	$P_{26} = D3 + 0,449$
$P_8 = 1,202 D1 + 0,404$	$P_{27} = 1,083 D3 + 0,293$
$P_{10} = 0,952 D1 + 0,387$	$P_{28} = 1,146 D3 + 0,383$
$P_{18} = 1,093 D1 + 0,355$	$P_{29} = 1,075 D3 + 0,338$
$P_{19} = 0,998 D1 + 0,477$	$P_{30} = 1,080 D3 + 0,344$
$P_{22} = 0,980 D1 + 0,330$	$P_{16} = D4 + 0,124$
$P_{23} = 0,928 D1 + 0,398$	$P_{31} = 0,701 D4 + 0,403$
$P_{24} = 0,989 D1 + 0,367$	$P_{32} = 0,615 D4 + 0,368$
$P_{35} = 0,862 D1 + 0,297$	$P_{33} = 0,615 D4 + 0,377$
$P_{49} = 0,977 D1 + 0,316$	$P_{25} = D5 + 0,308$
$P_{50} = D2 + 0,272$	$P_{21} = 1,125 D5 + 0,327$
$P_{48} = 1,050 D2 + 0,290$	$P_{20} = 1,257 D5 + 0,368$
$P_{47} = 1,084 D2 + 0,292$	$P_{17} = 1,507 D5 + 0,317$
$P_{46} = 1,134 D2 + 0,350$	$P_{15} = 1,361 D5 + 0,299$
$P_{45} = 1,127 D2 + 0,285$	$P_{14} = 1,301 D5 + 0,349$
$P_{44} = 1,183 D2 + 0,345$	$P_{13} = 0,975 D5 + 0,496$
$P_{43} = 1,050 D2 + 0,314$	$P_{12} = 1,020 D5 + 0,436$
$P_{42} = 0,943 D2 + 0,299$	$P_{11} = 1,284 D5 + 0,278$
$P_{41} = 0,959 D2 + 0,226$	$P_9 = 1,367 D5 + 0,262$

Fuente: Elaboración Propia

Las ecuaciones estructurales para el modelo estructural del diagrama de senderos resultarían como se aprecia en el cuadro 20:

Cuadro 20. Ecuaciones estructurales para el modelo estructural - CO

$D1 = 0,349 D2$
$D1 = 0,331 D3$
$D1 = 0,423 D4$
$D1 = 0,299 D5$
$D2 = 0,315 D3$
$D2 = 0,404 D4$
$D2 = 0,273 D5$
$D3 = 0,389 D4$
$D3 = 0,254 D5$
$D4 = 0,360 D5$

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación del ajuste e interpretación del modelo

Estimaciones Infractoras

Comenzaremos por analizar las estimaciones infractoras, y como veremos en el próximo cuadro 21, todas las varianzas de los errores son positivas.

Cuadro 21. Variances: (Group number 1 - Default model) - CO

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
D1	0,399				
D2	0,388				
D3	0,379				
D4	0,706				
D5	0,264				
e1	0,343				
e2	0,300				
e3	0,201				
e4	0,332				
e5	0,280				
e6	0,462				
e7	0,336				
e8	0,404				
e10	0,387				
e18	0,355				
e19	0,477				
e22	0,330				
e23	0,398				
e24	0,367				
e35	0,297				
e49	0,316				
e50	0,272				
e48	0,290				
e47	0,292				
e46	0,350				
e45	0,285				
e44	0,345				
e43	0,314				
e42	0,299				
e41	0,226				
e40	0,335				
e39	0,419				
e38	0,323				
e37	0,442				
e36	0,278				
e34	0,495				
e26	0,449				
e27	0,293				
e28	0,383				
e29	0,338				
e30	0,344				
e16	0,124				
e31	0,403				
e32	0,368				
e33	0,377				
e25	0,308				
e21	0,327				
e20	0,368				
e17	0,317				
e15	0,299				
e14	0,349				
e13	0,496				
e12	0,436				
e11	0,278				
e9	0,262				

Fuente: Elaboración Propia

Como segundo punto en el cuadro 22, tenemos que los coeficientes estandarizados, no están cerca de 1, ni lo sobrepasan.

**Cuadro 22. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)
- CO**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
D1	0,399				
D2	0,388				
D3	0,379				
D4	0,706				
D5	0,264				
e1	0,343				
e2	0,300				
e3	0,201				
e4	0,332				
e5	0,280				
e6	0,462				
e7	0,336				
e8	0,404				
e10	0,387				
e18	0,355				
e19	0,477				
e22	0,330				
e23	0,398				
e24	0,367				
e35	0,297				
e49	0,316				
e50	0,272				
e48	0,290				
e47	0,292				
e46	0,350				
e45	0,285				
e44	0,345				
e43	0,314				
e42	0,299				
e41	0,226				
e40	0,335				
e39	0,419				
e38	0,323				
e37	0,442				
e36	0,278				
e34	0,495				
e26	0,449				
e27	0,293				
e28	0,383				
e29	0,338				
e30	0,344				
e16	0,124				
e31	0,403				
e32	0,368				
e33	0,377				
e25	0,308				
e21	0,327				
e20	0,368				
e17	0,317				
e15	0,299				
e14	0,349				
e13	0,496				
e12	0,436				
e11	0,278				
e9	0,262				

Fuente: Elaboración Propia

Llegado a este punto, se nota claramente que no existen estimaciones infractoras, y se puede seguir con el análisis.

Medidas de Ajuste Absoluto. Evaluación del Modelo Global

- **Índice de la Chi-Cuadrado:** Analiza la hipótesis nula de que el modelo es no significativo. Válido para muestras pequeñas.
- **Índice de bondad del ajuste (GFI):** Su valor está comprendido entre 0 y 1, indicando este último un ajuste perfecto.
- **Índice de Raíz Cuadrada Media del Error de la Aproximación (RMSEA):** La evaluación de su magnitud es subjetiva considerándose que un menor valor que 0,05 es un indicativo de buen ajuste, aunque autores plantean que bastaría con que esté por debajo de 0,084.

Medidas de Ajuste Incremental. Evaluación del Modelo Global

- **Índice de Ajuste Normalizado (NFI):** Mide la reducción proporcional en la función de ajuste cuando pasamos del modelo nulo al propuesto. Los valores de este índice varían entre 0 y 1, considerándose aceptables valores mayores a 0,9.
- **Índice de Ajuste no Normalizado (NNFI o TLI):** Es un índice que supera las limitaciones del Índice de Ajuste Normalizado al considerar los grados de libertad del modelo propuesto y nulo, estando por tanto muy débilmente relacionado con el tamaño muestral. El rango de este índice varía entre 0 y 1, siendo recomendables valores mayores a 0,9.
- **Índice de Ajuste Comparativo (CFI):** Mide la mejora en la medición de la no centralidad de un modelo. La medida oscila entre 0 para un modelo mal ajustado y 1 para un modelo bien ajustado.

Medidas de Ajuste de Parsimonia. Evaluación del Modelo Global

- **Criterio de Información de Akaike (AIC):** Es un índice comparativo entre modelos, cuyos valores próximos a 0 indican un buen ajuste.
- **Índice de Ajuste Parsimónico Normalizado (PNFI):** Constituye una modificación del índice de ajuste normalizado incorporada por la razón entre los grados de libertad de los dos modelos alternativos que se pretenden comparar. Los valores elevados del PNFI son mejores. Diferencias mínimas de 0,06 a 0,09 serían necesarias para indicar cambios sustanciales en los modelos.
- **Índice de Bondad del Ajuste Parsimónico (PGFI):** Presenta una modificación del Índice de Bondad del Ajuste (GFI). Los valores se establecen de 0 a 1, siendo los valores más próximos a 1 los que indiquen mayor equilibrio (parsimonia) en el modelo.

Evaluación del Modelo de Medida

- **Validez Convergente de cada uno de los factores latentes:** Cargas factoriales mayores que 0,6.
- **UNIDIMENSIONALIDAD de cada factor latente:**
 - Indicadores tienen un ajuste aceptable sobre un modelo de un único factor: t asociado con cada una de las ponderaciones así como los índices de ajustes del modelo presentan valores adecuados.
 - Correlaciones entre los distintos factores latentes: Si se observa que la relación entre algunos de los factores fuera alta (superior a 0,5), podríamos cuestionarnos la validez discriminante de sus escalas de medida.
 - Análisis de fiabilidad de los distintos constructos con el fin de evaluar si los indicadores especificados para los mismos son suficientes en su representación.

Evaluación del Modelo Estructural

- Identificar si todos los estimadores del modelo son significativos. Si alguno no lo fuese, se debería suprimir la relación entre la variable latente teniendo en cuenta la teoría. REESPECIFICACIÓN. Se aconseja eliminarlos paso a paso como se presenta en el cuadro 23.

Cuadro 23. Estimadores del modelo estructural - CO

- CMIN

Model	NPAR	CMIN
Default model	110	384,279
Saturated model	1275	,000
Independence model	50	28200,661
Zero model	0	30575,661

- RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,042	,987	,986	,902
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,367	,078	,040	,075
Zero model	,397	,000	,000	,000

- Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,986	,986			
Saturated model	1,000				
Independence model	,000	,000			

- Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,951	,938	
Saturated model	,000	,000	
Independence model	1,000	,000	

Fuente: Elaboración Propia

A la vista, se nota claramente que ambos modelos, tanto el teórico como el propuesto por el AFC, presentan resultados coherentes por lo que la decisión de cuál modelo aceptar vendrá especificado por los análisis de los alfas de Cronbach tanto para las preguntas que componen las dimensiones teóricas, como para las que planea el AFC.

En el cuadro 24 se comenzará por analizar los Alfas de Cronbach del Modelo Teórico.

Cuadro 24. Alfas de Cronbach del Modelo Teórico - CO

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	10

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,919	10

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	10

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	10

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,936	10

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro 25, se analizan las Alfas de Cronbach del modelo planteado por AFC

Cuadro 25. Alfas de Cronbach del modelo planteado por AFC - CO

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	16

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,950	15

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,859	5

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,819	4

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,918	10

Fuente: Elaboración Propia

A través de estos resultados, se concluye que es mejor trabajar con el modelo teórico que con el modelo planteado por AFC.

4.4. Análisis factorial Exploratorio de Desempeño Laboral (DL)

Para realizar el análisis de fiabilidad y consistencia interna de la escala de aptitud tipo Likert aplicada al cuestionario, lo hacemos a través del estadístico Alfa de Cronbach, la cual permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,800	20

De acuerdo al criterio de George y Mallery (2003, p.231), el coeficiente alfa de Cronbach de .800 se evalúa como aceptable, con tendencia a bueno.

4.4.1. Matriz de correlaciones.

El cuadro **Matriz de correlaciones** presenta los coeficientes de correlación de Pearson entre cada par de variables. Si no se especifica lo contrario, ésta es la matriz de la cual parte el análisis. Con el método de extracción componentes principales (método que

actúa por defecto), la matriz de correlaciones se auto-descompone en sus autovalores y autovectores para alcanzar la solución factorial. El resto de los métodos de extracción se basan en una transformación de la matriz de correlaciones.

Para que el análisis sea fructífero es conveniente que la matriz contenga grupos de variables que correlacionen fuertemente entre sí. Una matriz de correlaciones próxima a una matriz identidad indica que el análisis factorial conducirá a una solución deficiente. Para formarnos una idea sobre el grado de relación existente entre las variables, la tabla Matriz de correlaciones ofrece, además de la matriz de correlaciones, el nivel crítico unilateral (Sig. unilateral) asociado a cada coeficiente de correlación (el nivel crítico bilateral se obtiene multiplicando por dos el unilateral). Un nivel crítico menor que 0,05 indica que la correlación poblacional entre el correspondiente par de variables puede ser considerada significativamente distinta de cero. Lo deseable, por tanto, es encontrar muchos niveles críticos pequeños.

El determinante de la matriz de correlaciones, que es donde comienza el análisis, muestra un valor de 0,001 (ver anexo 7).

4.4.2. Prueba de KMO y Bartlett

El contraste KMO muestra un valor de 0,510 y la prueba de esfericidad de Bartlett es menor al 5%, evidencia de que posible aplicar el AFE, debido a que la teoría de Kaiser, Meyer y Olkin aconsejan que si $KMO \geq 0,75$ la idea de realizar un análisis factorial es buena, si $0,75 > KMO \geq 0,5$ la idea es aceptable y si $KMO < 0,5$ es inaceptable.

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,510
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	307,943
	gl	190
	Sig.	,000

Según el cuadro 26, al aplicar el AFE, y reducir las preguntas en 4 dimensiones, la varianza total explicada es de 46,299. Es decir, se ha perdido casi el 54 % de variabilidad en el modelo por la reducción a 4 factores las 20 preguntas.

Cuadro 26. Varianza Total explicada DL

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de			Sumas de rotación de		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,403	22,016	22,016	4,403	22,016	22,016	2,911	14,557	14,557
2	1,731	8,654	30,670	1,731	8,654	30,670	2,812	14,062	28,620
3	1,616	8,080	38,749	1,616	8,080	38,749	1,881	9,407	38,027
4	1,510	7,550	46,299	1,510	7,550	46,299	1,654	8,272	46,299
5	1,480	7,398	53,697						
6	1,387	6,936	60,632						
7	1,147	5,736	66,368						
8	1,020	5,102	71,470						
9	,901	4,505	75,975						
10	,859	4,296	80,270						
11	,734	3,669	83,940						
12	,643	3,217	87,157						
13	,593	2,965	90,121						
14	,516	2,579	92,700						
15	,428	2,138	94,838						
16	,308	1,539	96,377						
17	,264	1,322	97,699						
18	,190	,952	98,651						
19	,144	,720	99,371						
20	,126	,629	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

FUENTE: Elaboración propia

4.4.3. Matriz de componente rotado

El método de rotación VARIMAX, muestra los 4 factores o dimensiones, con sus respectivas cargas factoriales, expresadas en el cuadro 27.

Cuadro 27. Matriz de componente rotado DL

	Componente			
	1	2	3	4
Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo		,741		-,253
Tiene claridad sobre las metas que debe lograr		,486		-,528
Se aportan nuevas ideas para el mejoramiento del centro de trabajo	,659		-,264	-,442
Posee la capacidad y el criterio para solucionar problemas		,485		
Se preocupa por no afectar el trabajo de otros	,253		,673	
Propicia un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros y clientes	,532			
Establece una relación adecuada con el personal a su cargo o sus pares		,226	,682	
Lleva a su equipo de trabajo hacia la consecución de metas		,514		
Mantiene una correcta relación con las jefaturas de las otras áreas	,276			,782
Comunica a su equipo de trabajo los objetivos a cumplirse	,323	,446		,216
Actúa con criterio propio, se le puede delegar con confianza	,508	,231	,355	
Cumple con las normas y políticas de la empresa	,760			
Es capaz de tomar decisiones que estén a su alcance por si solo dentro de su área	,398		,262	
Es puntual, justifica sus atrasos y ausencia	,418	,287	,275	,404
Su preocupación por la calidad se refleja en lo que hace	,533		,233	
Su trabajo contribuye al desarrollo de la empresa	,273	,416		
Hay organización y planificación en el trabajo realizado	,527	,203		
Concentra su esfuerzo en actividades propicias de su trabajo		,642		
Gestiona cambios dentro de su área y se optimizan los recursos		,513		,386
Cumplió con los objetivos propuestos		,355	,680	

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.

FUENTE: Elaboración propia

De donde resulta que cada dimensión tendría las siguientes preguntas:

- 1- P₃, P₆, P₁₁, P₁₂, P₁₃, P₁₄, P₁₅, P₁₇ (8 preguntas)
- 2- P₁, P₄, P₈, P₁₀, P₁₆, P₁₈, P₁₉ (7 preguntas)
- 3- P₅, P₇, P₂₀ (3 preguntas)
- 4- P₂, P₉ (2 preguntas)

Cabe recalcar que es posible que existan problemas con el factor número 4, puesto solo lo integran dos preguntas.

4.5. Análisis Factorial Confirmatorio AFC Desempeño Laboral

El análisis factorial consta de cuatro fases características: el cálculo de una matriz capaz de expresar la variabilidad conjunta de todas las variables, la extracción del número óptimo de factores, la rotación de la solución para facilitar su interpretación y la estimación de las puntuaciones de los sujetos en las nuevas dimensiones.

El AFC proporciona de igual forma resultados coherentes, Se aplicó el Método de extracción de Máxima Verosimilitud, y el método de rotación Oblimin Directo, y efectivamente corrobora las 4 dimensiones propuestas por AFE.

La comunalidad de una variable es la proporción de su varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido.

Estudiando las comunalidades del cuadro 28, de la extracción podemos valorar cuáles de las variables son peor explicadas por el modelo.

4.5.1. Comunalidades.

Cuadro 28. Comunalidades AFC DL

	Inicial	Extracción
Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo	,597	,999
Tiene claridad sobre las metas que debe lograr	,392	,233
Se aportan nuevas ideas para el mejoramiento del centro de trabajo	,671	,540
Posee la capacidad y el criterio para solucionar problemas	,544	,155
Se preocupa por no afectar el trabajo de otros	,397	,197
Propicia un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros y clientes	,556	,306
Establece una relación adecuada con el personal a su cargo o sus pares	,509	,195
Lleva a su equipo de trabajo hacia la consecución de metas	,447	,180
Mantiene una correcta relación con las jefaturas de las otras áreas	,584	,999
Comunica a su equipo de trabajo los objetivos a cumplirse	,556	,325
Actúa con criterio propio, se le puede delegar con confianza	,544	,355
Cumple con las normas y políticas de la empresa	,667	,497
Es capaz de tomar decisiones que estén a su alcance por si solo dentro de su área	,427	,116
Es puntual, justifica sus atrasos y ausencia	,556	,258
Su preocupación por la calidad se refleja en lo que hace	,437	,241
Su trabajo contribuye al desarrollo de la empresa	,546	,274
Hay organización y planificación en el trabajo realizado	,522	,239
Concentra su esfuerzo en actividades propicias de su trabajo	,405	,193
Gestiona cambios dentro de su área y se optimizan los recursos	,490	,151
Cumplió con los objetivos propuestos	,666	,999

Método de extracción: máxima probabilidad.

a. Se han encontrado una o más estimaciones de comunalidad

FUENTE: Elaboración propia

En esta investigación la variable Gestiona cambios dentro de su área y se optimizan los recursos es la peor explicada: el modelo sólo es capaz de reproducir el 15,1% de su variabilidad original; y la mejor explicada, conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo, en el modelo es capaz de explicar el 99,9% de su variable original. Para llegar a esta solución factorial, se ha utilizado un método de extracción denominado “Máxima Verosimilitud”.

4.5.2. Varianza total explicada.

Al aplicar el AFC (Análisis Factorial Confirmatorio), el modelo determina 4 Factores o Dimensiones.

Estos 4 factores o dimensiones explican el 46,299% de la varianza. Partiendo de este punto, sería factible determinar si son esas las verdaderas dimensiones o factores, como se aprecia en el cuadro 29.

Cuadro 29. Varianza total explicada AFC DL

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado ^a
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total
1	4,403	22,016	22,016	2,939	14,694	14,694	2,647
2	1,731	8,654	30,670	1,662	8,311	23,005	1,916
3	1,616	8,080	38,749	1,147	5,734	28,739	2,303
4	1,510	7,550	46,299	1,707	8,535	37,274	2,662
5	1,480	7,398	53,697				
6	1,387	6,936	60,632				
7	1,147	5,736	66,368				
8	1,020	5,102	71,470				
9	,901	4,505	75,975				
10	,859	4,296	80,270				
11	,734	3,669	83,940				
12	,643	3,217	87,157				
13	,593	2,965	90,121				
14	,516	2,579	92,700				
15	,428	2,138	94,838				
16	,308	1,539	96,377				
17	,264	1,322	97,699				
18	,190	,952	98,651				
19	,144	,720	99,371				
20	,126	,629	100,000				

Método de extracción: máxima probabilidad.

a. Cuando los factores están correlacionados, las sumas de las cargas al cuadrado no se pueden

FUENTE: Elaboración propia

4.5.3 Matriz de Patrón.

En el cuadro 30, **Matriz de componente** se encuentra la solución factorial propiamente dicha. Contiene las correlaciones entre las variables originales (o saturaciones) y cada uno de los factores. Conviene señalar que esta matriz cambia de denominación dependiendo del método de extracción elegido. En este caso se denomina matriz de patrón porque hemos utilizado el método de Máxima Verosimilitud.

Cuadro 30. Matriz de Patrón AFC DL

	Factor			
	1	2	3	4
Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo	1,073			
Tiene claridad sobre las metas que debe lograr	,370			
Se aportan nuevas ideas para el mejoramiento del centro de trabajo		-,327		,713
Posee la capacidad y el criterio para solucionar problemas	,352			
Se preocupa por no afectar el trabajo de otros			-,435	
Propicia un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros y clientes				,548
Establece una relación adecuada con el personal a su cargo o sus pares			-,406	
Lleva a su equipo de trabajo hacia la consecución de metas	,285			
Mantiene una correcta relación con las jefaturas de las otras áreas		1,006		
Comunica a su equipo de trabajo los objetivos a cumplirse	,258	,370		
Actúa con criterio propio, se le puede delegar con confianza	,231			,382
Cumple con las normas y políticas de la empresa				,641
Es capaz de tomar decisiones que estén a su alcance por si solo dentro de su área				,343
Es puntual, justifica sus atrasos y ausencia		,228		,290
Su preocupación por la calidad se refleja en lo que hace			-,261	,318
Su trabajo contribuye al desarrollo de la empresa	,209		-,361	
Hay organización y planificación en el trabajo realizado				,377
Concentra su esfuerzo en actividades propicias de su trabajo	,319			
Gestiona cambios dentro de su área y se optimizan los recursos		,368		
Cumplió con los objetivos propuestos			-1,005	

Método de extracción: máxima verosimilitud.
a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

FUENTE: Elaboración propia

4.5.4. Matriz de estructura.

Se nota claramente que se confirman las cuatro dimensiones propuestas por el AFE, el cuadro 31, nos clarifica que de acuerdo a la cantidad de preguntas (20), encuestas (50) y lugar donde se efectuó el estudio, el resultado difiere en cantidad de dimensiones (5 dimensiones teóricas), lo que realmente se demuestra en la práctica (4 dimensiones o factores), y también difieren los ítems en las dimensiones teóricas

Cuadro 31. Matriz de estructura AFC DL

	Factor			
	1	2	3	4
Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo	,979			,238
Tiene claridad sobre las metas que debe lograr	,420		-,259	,276
Se aportan nuevas ideas para el mejoramiento del centro de trabajo	,244			,642
Posee la capacidad y el criterio para solucionar problemas	,380			
Se preocupa por no afectar el trabajo de otros			-,411	
Propicia un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros y clientes				,544
Establece una relación adecuada con el personal a su cargo o sus pares	,234		-,422	
Lleva a su equipo de trabajo hacia la consecución de metas	,379		-,252	,262
Mantiene una correcta relación con las jefaturas de las otras áreas		,970		,210
Comunica a su equipo de trabajo los objetivos a cumplirse	,405	,461	-,250	,291
Actúa con criterio propio, se le puede delegar con confianza	,422	,269	-,301	,515
Cumple con las normas y políticas de la empresa	,245	,267	-,308	,685
Es capaz de tomar decisiones que estén a su alcance por si solo dentro de su área				,341
Es puntual, justifica sus atrasos y ausencia	,342	,329		,404
Su preocupación por la calidad se refleja en lo que hace	,229		-,373	,415
Su trabajo contribuye al desarrollo de la empresa	,364	,206	-,458	,251
Hay organización y planificación en el trabajo realizado	,265	,263		,447
Concentra su esfuerzo en actividades propicias de su trabajo	,403		-,268	,243
Gestiona cambios dentro de su área y se optimizan los recursos		,383		
Cumplió con los objetivos propuestos	,336	,213	-,991	,218
Método de extracción: máxima verosimilitud.				

FUENTE: Elaboración propia

4.6. APLICACIÓN DE SEM (Structural Equation Model), (Modelo de ecuaciones estructurales).

Los modelos de ecuaciones estructurales son conjuntos de ecuaciones lineales, utilizados para especificar fenómenos en términos de sus variables de causa-efecto. Estos modelos son, el resultado de la evolución y unión de la metodología desarrollada en el análisis de senderos y en el análisis factorial. La modelización de ecuaciones estructurales incorpora variables no observables directamente, llamadas variables latentes o constructos, que sólo pueden ser medidas a través de otras variables directamente observables.

Los modelos de ecuaciones estructurales están formados por: los modelos estructurales, compuestos por el análisis de senderos, y los modelos de medida, que son el análisis de variables latentes o no observables. Los modelos de ecuaciones estructurales constituyen una poderosa herramienta de análisis, cuyo verdadero valor está en usar simultáneamente variables observadas y variables latentes. En el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales es necesario que se lleve a cabo cuatro fases: la especificación, la identificación, la estimación y la evaluación e interpretación de dicho modelo.

Los modelos de ecuaciones estructurales son una eficaz técnica de análisis multivariante y son particularmente de gran ayuda en las Ciencias Sociales y del comportamiento, y suelen usarse en el estudio de las relaciones entre las áreas sociales y los logros obtenidos; por ejemplo, la discriminación en los empleos, la eficacia de programas de acción social, etc.

En nuestra investigación, se corrió un modelo el modelo planteado por AFE y corroborado por AFC, con 4 dimensiones y se calcularon mediante dos tipos de soluciones:

- Máxima Verosimilitud (MV de ahora en adelante)
- Mínimos Cuadrados Generalizados (MCG de ahora en adelante).

Los resultados se muestran a continuación en el cuadro 32:

Cuadro 32. Indicadores sobre Bondad del Ajuste

Modelos	Métodos	CMIN	NFI	PNFI	GFI	PGFI	RMSEA
AFE	MV	216,83	0,404	0,348	0,755	0,590	0,081
	MCG	152,46	0,280	0,242	0,689	0,538	0,000

FUENTE: Elaboración propia

El método de MV arroja mejores resultados, aunque no están dentro de los valores establecidos para un buen modelo, por lo que se buscará un método de estimación que mejore los resultados y compararlos con MV, el método es el de Mínimos Cuadrados Libre de Escala (MCLE), como lo demuestra el cuadro 33

Cuadro 33. Indicadores sobre Bondad del Ajuste

Modelos	Métodos	CMIN	NFI	PNFI	GFI	PGFI	RMSEA
AFE	MV	216,83	0,404	0,348	0,755	0,590	0,081
	MCLE	98,88	0,767	0,662	0,892	0,696	-

FUENTE: Elaboración propia

Visiblemente se nota que el Método de MCLE se ajusta mejor a los resultados, al presentar menor CMIN y mejora los valores de ajuste de modelo, por lo que el análisis proseguirá sobre este método, como muestra la figura 6.

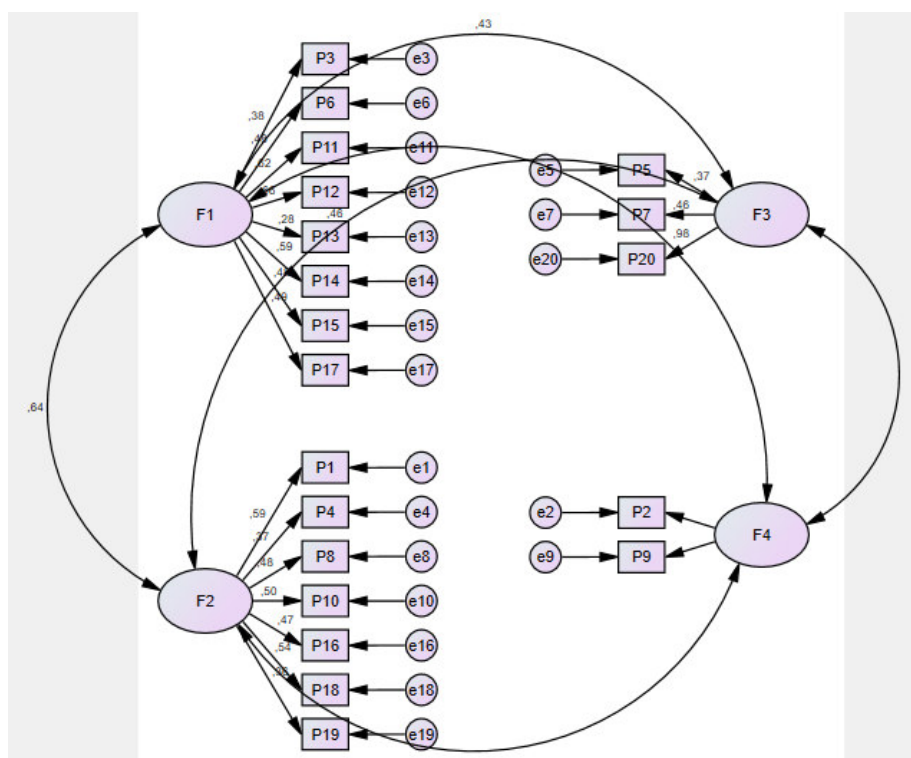


Figura 6. Gráfico de senderos Mínimos Cuadrados Libre de Escala DL
FUENTE: Elaboración propia

Al analizar los resultados, nos percatamos que existen problemas con algunas preguntas, puesto que el factor 4 no arroja las correlaciones con los otros 3 factores, esto puede estar explicado por algunas preguntas infractoras en el análisis, se buscará entonces estas preguntas y se eliminarán del análisis en busca de mejores resultados aplicando el procesos detallado en los cuadros 34, 35, 36, 37,38.

Cuadro 34. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
P3 <--- F1	1,000				
P6 <--- F1	1,420				
P11 <--- F1	1,820				
P12 <--- F1	1,942				
P13 <--- F1	0,616				
P14 <--- F1	1,227				
P15 <--- F1	1,084				
P17 <--- F1	0,954				
P1 <--- F2	1,000				
P4 <--- F2	0,618				
P8 <--- F2	0,808				
P10 <--- F2	0,801				
P16 <--- F2	0,596				
P18 <--- F2	0,675				
P19 <--- F2	0,488				
P20 <--- F3	1,000				
P7 <--- F3	0,525				
P5 <--- F3	0,446				
P9 <--- F4	1,000				
P2 <--- F4	1,332				

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 35. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
P3 <--- F1	0,385
P6 <--- F1	0,481
P11 <--- F1	0,622
P12 <--- F1	0,657
P13 <--- F1	0,282
P14 <--- F1	0,595
P15 <--- F1	0,479
P17 <--- F1	0,493
P1 <--- F2	0,593
P4 <--- F2	0,374
P8 <--- F2	0,479
P10 <--- F2	0,497
P16 <--- F2	0,473
P18 <--- F2	0,545
P19 <--- F2	0,364
P20 <--- F3	0,979
P7 <--- F3	0,456
P5 <--- F3	0,373

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 36. Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F1 <--> F2	0,165				
F1 <--> F3	0,151				
F1 <--> F4	0,106				
F2 <--> F3	0,263				
F2 <--> F4	0,216				
F3 <--> F4	0,083				

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 37. Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
F1 <--> F2	0,645
F1 <--> F3	0,432
F2 <--> F3	0,456

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 38. Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F1	0,155				
F2	0,424				
F3	0,785				
F4	-0,090				
e3	0,893				
e6	1,037				
e11	0,816				
e12	0,771				
e13	0,681				
e14	0,426				
e15	0,611				
e17	0,441				
e1	0,784				
e4	0,994				
e8	0,929				
e10	0,830				
e16	0,523				
e18	0,458				
e19	0,659				
e20	0,034				
e7	0,824				
e5	0,965				
e9	1,020				
e2	1,342				

FUENTE: Elaboración propia

Se observa claramente que la pregunta 2 puede estar afectando los resultados, puesto que presenta una varianza muy alta, se intentará analizar esta pregunta pero es posible que el factor 4 se elimine, ya que solo existen 2 preguntas.

Al eliminar la pregunta 2, el modelo se volvió no identificado, puesto se pasará a eliminar el factor 4.

Luego de eliminar el factor 4, quedaron algunas inconsistencias con varianzas de errores altas, se procedió a eliminarlas, las que corresponden a P6 y P4. El resultado fue el mostrado en la figura 7:

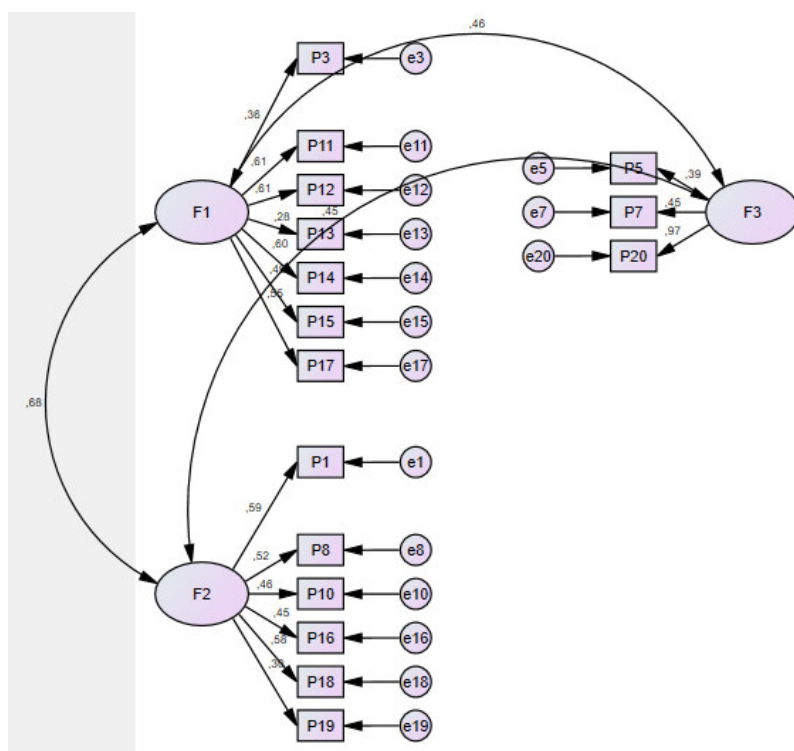


Figura 7. Gráfico de senderos modelo no identificado con 3 factores DL
FUENTE: Elaboración propia

Al analizar los resultados, nos percatamos que existen problemas con algunas preguntas, se buscaran mejores resultados aplicando los procesos detallado en los cuadros 39, 40, 41, 42, 42, 43.

Cuadro 39. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
P3 <--- F1	1,000				
P11 <--- F1	1,902				
P12 <--- F1	1,918				
P13 <--- F1	0,663				
P14 <--- F1	1,327				
P15 <--- F1	1,180				
P17 <--- F1	1,140				
P1 <--- F2	1,000				
P8 <--- F2	0,884				
P10 <--- F2	0,753				
P16 <--- F2	0,576				
P18 <--- F2	0,727				
P19 <--- F2	0,404				
P20 <--- F3	1,000				
P7 <--- F3	0,517				
P5 <--- F3	0,468				

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 40. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
P3 <--- F1	0,360
P11 <--- F1	0,608
P12 <--- F1	0,607
P13 <--- F1	0,284
P14 <--- F1	0,602
P15 <--- F1	0,488
P17 <--- F1	0,550
P1 <--- F2	0,587
P8 <--- F2	0,519
P10 <--- F2	0,463
P16 <--- F2	0,453
P18 <--- F2	0,581
P19 <--- F2	0,299
P20 <--- F3	0,973
P7 <--- F3	0,446
P5 <--- F3	0,390

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 41. Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate S.E. C.R. P Label
F1 <--> F2	0,161
F1 <--> F3	0,149
F2 <--> F3	0,256

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 42. Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
F1	<-->	F2	0,678
F1	<-->	F3	0,458
F2	<-->	F3	0,450

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 43. Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F1	0,136				
F2	0,416				
F3	0,777				
e3	0,913				
e11	0,839				
e12	0,857				
e13	0,680				
e14	0,421				
e15	0,605				
e17	0,406				
e1	0,792				
e8	0,881				
e10	0,866				
e16	0,535				
e18	0,431				
e19	0,692				
e20	0,043				
e7	0,833				
e5	0,951				

FUENTE: Elaboración propia

Partiendo de estos resultados obtenidos, se hará un análisis en el cuadro 44, sobre el modelo teórico, buscando si este modelo con sus 5 dimensiones delimitadas, mejora aún más los resultados y no se eliminan tantas variables.

Cuadro 44. Indicadores sobre Bondad del Ajuste modelo teórico DL

Modelos	Métodos	CMIN	NFI	PNFI	GFI	PGFI	RMSEA
Teórico	MCNP	13,49	0,964	0,787	0,970	0,709	-
AFE	MCLE	98,88	0,767	0,662	0,892	0,696	-

Fuente: Elaboración propia

Por ende el modelo teórico presenta ventajas sobre el modelo propuesto por AFE, ya que tiene un menor valor de CMIN y mejora todos los estadísticos de Bondad de Ajuste, por ende el análisis se hará sobre el modelo teórico, y de acuerdo lo expresado en los cuadros 45, 46.

Cuadro 45. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
P1	<---	Con_Hab	0,803
P2	<---	Con_Hab	1,008
P3	<---	Con_Hab	0,818
P4	<---	Con_Hab	0,725
P5	<---	T_E	0,531
P6	<---	T_E	0,827
P7	<---	T_E	0,583
P8	<---	T_E	0,722
P9	<---	T_E	0,619
P10	<---	T_E	0,658
P11	<---	Resp	0,861
P12	<---	Resp	0,908
P13	<---	Resp	0,670
P14	<---	Resp	0,751
P17	<---	Calidad	1,164
P16	<---	Calidad	0,853
P15	<---	Calidad	0,662
P20	<---	Product	0,754
P19	<---	Product	0,713
P18	<---	Product	0,761

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 46. Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Con_Hab	0,505				
T_E	0,150				
Resp	0,777				
Calidad	0,518				
Product	0,376				
e1	0,278				
e2	-0,010				
e3	0,197				
e4	0,244				
e5	0,383				
e6	0,146				
e7	0,305				
e8	0,565				
e9	0,236				
e10	0,212				
e11	0,271				
e12	0,156				
e13	0,504				
e14	0,108				
e17	-0,136				
e16	0,170				
e15	0,664				
e20	0,498				
e19	0,384				
e18	0,273				

Fuente: Elaboración propia

Comenzaremos por eliminar del gráfico de senderos y resolver nuevamente el modelo por MCNP, la pregunta o variable observada P17, y luego veremos si se estabiliza la otra variable con problemas P2.

Luego de analizar los resultados sin la pregunta P17, la pregunta P2 continuaba con el problema, y hubo que eliminarla, sin estas dos variables observables, el modelo se

$P_1 = Con_Hab + 0,254$ $P_3 = 0,913 Con_Hab + 0,155$ $P_4 = 0,731 Con_Hab + 0,233$ $P_5 = T_E + 0,376$ $P_6 = 1,386 T_E + 0,159$ $P_7 = 0,990 T_E + 0,308$ $P_8 = 2,008 T_E + 0,546$ $P_9 = 0,929 T_E + 0,246$ $P_{10} = 1,037 T_E + 0,204$	$P_{11} = Resp + 0,239$ $P_{12} = 0,939 Resp + 0,174$ $P_{13} = 0,706 Resp + 0,512$ $P_{14} = 0,413 Resp + 0,111$ $P_{15} = Calidad + 0,249$ $P_{16} = 0,691 Calidad + 0,177$ $P_{20} = 1,349 Product + 0,472$ $P_{19} = 1,001 Product + 0,406$ $P_{18} = Product + 0,273$
---	--

Las ecuaciones estructurales para el modelo estructural del diagrama de senderos resultarían como:

$Con_Hab = 0,228 T_E$ $Con_Hab = 0,563 Resp$ $Con_Hab = 0,624 Calidad$ $Con_Hab = 0,317 Product$ $T_E = 0,343 Resp$ $T_E = 0,417 Calidad$ $T_E = 0,252 Product$ $Resp = 0,901 Calidad$ $Resp = 0,536 Product$ $Calidad = 0,658 Product$
--

Cuadro 47. Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Con_Hab	<--> T_E	0,228				
Con_Hab	<--> Resp	0,563				
Con_Hab	<--> Calidad	0,624				
Con_Hab	<--> Product	0,317				
T_E	<--> Resp	0,343				
T_E	<--> Calidad	0,417				
T_E	<--> Product	0,252				
Resp	<--> Calidad	0,901				
Resp	<--> Product	0,536				
Calidad	<--> Product	0,658				

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en el cuadro 48 se presentan el resumen de los principales indicadores del modelo.

Cuadro 48. Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN
Default model	46	13,489
Saturated model	171	,000
Independence model	18	371,294
Zero model	0	445,289

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,075	,970	,959	,709
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,394	,166	,068	,149
Zero model	,466	,000	,000	,000

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,964	,956			
Saturated model	1,000				
Independence model	,000	,000			

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,817	,787	
Saturated model	,000	,000	
Independence model	1,000	,000	

Fuente: Elaboración propia

A la vista, se nota claramente que el modelo teórico plantea algunos errores referentes a la variable P2 y P17, por lo que fueron eliminadas de la regresión. Para ver si podemos quedarnos con el modelo que se propone eliminando estas dos preguntas, analizaremos en el cuadro 49, los alfas de Cronbach para cada dimensión resultante, los resultados se muestran a continuación:

Cuadro 49. Alfas de Cronbach de las dimensiones

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,844	3
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,797	6
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,858	4
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,833	2
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,784	3

Fuente: Elaboración propia

A través de estos resultados, los valores de Alfa de Cronbach están por encima de 0,784, implicando que son buenos, se demuestra que el modelo teórico de Desempeño Laboral, es susceptible de cambios, eliminando las preguntas que afectan el modelo como son P2 y P17.

4.7. Modelo Final De Ecuaciones Estructurales

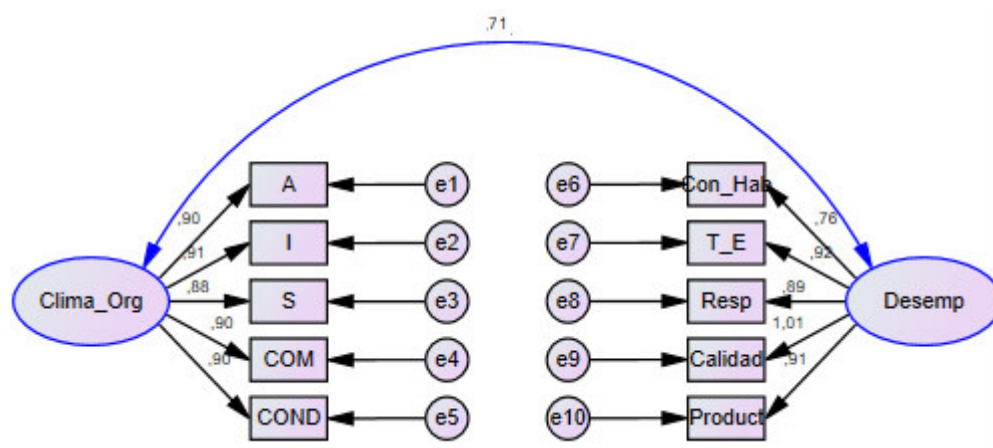


Figura 9. Modelo final de la relación de Clima organizacional y Desempeño Laboral.

Fuente: Elaboración propia

CONSTRUCTOS DEL MODELO FINAL	
Clima_ Org:	Clima organizacional
Desemp:	Desempeño Laboral

Variables latentes Clima organizacional	Variables latentes Desempeño Laboral
A: Autorrealización	Con_Hab: Conocimiento/habilidades
I: Involucramiento Laboral	T_E: Trabajo en Equipo
S: Supervisión	Resp: Responsabilidad
COM: Comunicación	Calidad: Calidad
COND: Condiciones Laborales	Product: Productividad

Hipótesis de un buen modelo

H0: El modelo es adecuado

H1: El modelo no es adecuado

Significación o probabilidad menor que 0,05, evidencia a favor de la hipótesis nula de un modelo adecuado.

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 45,743

Degrees of freedom = 34

Probability level = ,086

Como se puede observar en la correlación entre las variables latentes, ésta es de 0,713 considerada elevada, y es positiva, lo que infiere que existe una correlación positiva entre el Clima Organizacional y el Desempeño.

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Product	<---	Desemp	1,335	,333	4,016	***	
Calidad	<---	Desemp	1,125	,245	4,589	***	
Resp	<---	Desemp	1,651	,424	3,896	***	
T_E	<---	Desemp	1,845	,453	4,074	***	
Con_Hab	<---	Desemp	1,000				
A	<---	Clima_Org	1,000				
I	<---	Clima_Org	,983	,069	14,195	***	
S	<---	Clima_Org	,896	,070	12,858	***	
COM	<---	Clima_Org	,886	,065	13,723	***	
COND	<---	Clima_Org	,972	,071	13,737	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Product	<---	Desemp	,907
Calidad	<---	Desemp	1,009
Resp	<---	Desemp	,885
T_E	<---	Desemp	,917
Con_Hab	<---	Desemp	,761
A	<---	Clima_Org	,900
I	<---	Clima_Org	,913
S	<---	Clima_Org	,877
COM	<---	Clima_Org	,901
COND	<---	Clima_Org	,901

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Product	12,522	,603	20,778	***	
Calidad	8,359	,455	18,377	***	
Resp	17,034	,763	22,319	***	
T_E	24,394	,823	29,637	***	
Con_Hab	11,875	,539	22,034	***	
A	37,677	,719	52,378	***	
I	37,135	,697	53,275	***	
S	36,885	,661	55,767	***	
COM	37,396	,636	58,767	***	
COND	37,937	,698	54,325	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Desemp	2,535	1,450	1,749	,080	
Clima_Org	39,791	7,078	5,621	***	
e10	,979	,359	2,724	,006	
e9	0,058	,076	-,764	,445	
e8	1,904	,689	2,763	,006	
e7	1,638	,608	2,693	,007	
e6	1,837	,660	2,783	,005	
e1	9,365	1,711	5,474	***	
e2	7,688	1,473	5,218	***	
e3	9,595	1,658	5,786	***	
e4	7,249	1,329	5,454	***	
e5	8,700	1,597	5,448	***	

4.6.1. Prueba de hipótesis.

Al trabajar con modelos de ecuaciones estructurales, se tiene la ventaja de comprobar todas las hipótesis generales y específicas al mismo tiempo, ya que se analiza el comportamiento de cada una de las variables contra las demás.

Como se observa en la Figura 9, Modelo final de la relación de las variables latentes Clima organizacional y Desempeño Laboral, constituidas en hipótesis general ; también de las variables latentes con las variables observadas constituidas en hipótesis específicas se tienen los valores de cada grupo de factores, las cargas de las variables y el valor obtenido, por medio del paquete computacional AMOS, de las cuatro hipótesis pertenecientes a esta investigación.

Hipótesis general.

Existe influencia entre el Clima Organizacional y el Desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba

Análisis de correlación:

Se definen las siguientes variables:

***Variable independiente:* Cima Organizacional**

***Variable dependiente:* Desempeño laboral**

Prueba de hipótesis general:

H0: No existe relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba.

H1: Existe relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba.

El valor de la correlación (0,713), es producto de la relación de las variables latentes demostrado mediante el modelo de ecuaciones estructurales, lo cual nos manifiesta claramente la existencia de una asociación lineal relativamente fuerte y directa entre el Clima Organizacional y el Desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba, como se aprecia en el cuadro 50.

Cuadro 50. Relación Clima Organizacional y Desempeño Laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba”

	Estimate
Clima Organizacional <--> Desempeño Laboral	,713

FUENTE: Elaboración propia

4.3. Presentación de resultados.

En esta sección se presentan los resultados obtenidos, en el caso de la variable Clima organizacional se analizó las comunalidades del análisis factorial, la varianza total explicada, el método de Máxima Verosimilitud, matriz de correlaciones, prueba de KMO o Bartlett, aplicación de SEM (Structural Equation Model), (Modelos de ecuaciones estructurales), esto mediante dos métodos el que plantea la teoría y el planteado por el AFC, resueltos por el método de Máxima Verosimilitud, se realizó la evaluación del ajuste e interpretación del modelo, la evaluación del modelo de medida, evaluación del modelo estructural, se estructuró el modelo planteado por AFC, luego se procedió a realizar la evaluación del ajuste e interpretación del modelo, se analizaron medidas de ajuste absoluto, la evaluación del modelo global, las medidas de ajuste incremental, las medidas de ajuste de parsimonia, evaluación del modelo global, la evaluación del modelo de medida y del modelo estructural, a través de este proceso se concluye que es mejor trabajar con el modelo teórico que con el modelo planteado por AFC, porque presenta ventajas como:

Ventajas de Teórico frente AFC

- Alfa de Cronbach de ambos modelos para la 1era dimensión (A en teórico y D1 en AFC), son excelentes, por encima de 0,90.
- Alfa de Cronbach de ambos modelos para la 2da dimensión (I en teórico y D2 en AFC), son excelentes, por encima de 0,90.
- Alfa de Cronbach en modelo teórico para la 3era dimensión (S en teórico) es excelente, por encima de 0,90, pero en modelo AFC (D3 tercera dimensión), es bueno, entre 0,8 y 0,9.
- Alfa de Cronbach de ambos modelos para la 4ta dimensión (Com en teórico y D4 en AFC), son buenos, estando en el teórico bien próximo a 0,9.
- Alfa de Cronbach de ambos modelos para la 5ta dimensión (Cond en teórico y D5 en AFC), son excelentes, por encima de 0,90.

Esto implica que el constructo por el modelo Teórico es más fiable que por el planteado por el AFC.

En el caso de la variable desempeño laboral, se obtuvo los resultados; a través del Análisis Factorial confirmatorio AFC, método de extracción de Máxima Verosimilitud, y varios métodos de rotación como el Oblimin Directo, Promax, Quartimax y Equamax, y todos plantean que la matriz no es cierta positiva, por eso no muestra los resultados esperados, de tal forma, se pasará al estudio del SEM teórico planteado originalmente, aplicación de SEM (Structural Equation Model), (Modelos de ecuaciones estructurales).

En nuestra investigación, se corrió un modelo, el teórico planteado y se calcularon mediante dos tipos de soluciones:

- Mínimos Cuadrados No Ponderados. (MCNP de ahora en adelante)
- Mínimos Cuadrados Libre de Escala. (MCLE de ahora en adelante).

El método de MCNP arroja mejores resultados, los estadísticos de Bondad de Ajuste están dentro de los límites establecidos, aunque no sucede así con PNFI y PGFI, pero se encuentran próximos a 0,9.

Al analizar los resultados, existe problemas con algunas preguntas, puesto que las varianzas de sus errores son negativas, y sus propios estimadores estandarizados son mayores que la unidad, en este caso, se debería eliminar pregunta por pregunta, en busca de estabilizar el modelo.

Ventajas del modelo planteado para desempeño laboral

- Alfa de Cronbach para la 1era dimensión por encima de 0,844
- Alfa de Cronbach para la 2da dimensión por encima de 0,797

- Alfa de Cronbach para la 3era dimensión, por encima de 0,858
- Alfa de Cronbach para la 4ta dimensión, por encima de a 0,833
- Alfa de Cronbach para la 5ta dimensión, por encima de 0,784

También se evidenció que existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula (H_0), con lo que se concluye que existe relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba

CONCLUSIONES.

En función a los resultados de la investigación se llegó a las siguientes conclusiones

1. El clima organizacional si influye en el desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba.
2. En la variable de clima organizacional la mejor correlación en orden de impacto se presenta al involucramiento laboral con 0,91, autorrealización, comunicación, condiciones laborales con 0,90 y la peor correlacionada es supervisión con 0,88.
3. En la variable de desempeño laboral las mejores correlaciones en orden de impacto se presenta a la calidad con 1,01, al trabajo en equipo con 0,92, productividad con 0,91, responsabilidad con 0,89 y la peor correlacionada es conocimiento - habilidades con 0,76.
4. Existe una correlación positiva entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral demostrada en la comprobación de hipótesis que es del 0,713.

RECOMENDACIONES

- Socializar a los gerentes y administradores de las PYMES hoteleras de Riobamba y los actores del sector del alojamiento, respecto a la influencia positiva del Clima Organizacional en el Desempeño laboral de sus trabajadores y empleados, para que presten mayor atención al clima organizacional con la seguridad de obtener un mejor desempeño laboral.
- En la investigación se logró identificar las dimensiones del clima organizacional y su correlación con estas y se las esquematizó con ecuaciones estructurales, esto debe ser aprovechado como herramienta estratégica de gestión por parte de los actores de la PYME hotelera de Riobamba, ya que se trata de dimensiones debidamente estudiadas que manifiestan su pertinencia y vigencia.
- En la investigación se pudo identificar las dimensiones del desempeño laboral y la influencia que mantiene con ellas y se las esquematizó con ecuaciones estructurales, esto debe ser utilizado como herramienta estratégica de gestión por parte de los actores de la PYME hotelera de Riobamba, ya que se trata de dimensiones debidamente validadas con estadísticos que demuestran su pertinencia y vigencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Ediciones Granica SA.
2. Araujo, M., Guerra, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. CICAG, 4(2), 132-147.
3. Arnau, J. Bono, R (2008). *Estudios longitudinales. Modelos de diseño y análisis*. Escritos de Psicología, Psychological Writings, 2(1) 32-41. Recuperado: de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=271020194005>
4. Chiavenato, I. (2002): *Construção de talentos. Campus*. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books/about/Constru%C3%A7%C3%A3o_de_talentos.html?id=87aRPgAACAAJ&redir_esc=y
5. Caligiore, I., Díaz, J. (2003). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso*. Revista Venezolana de Gerencia, 8(24), 644-658. Recuperado de: <http://4www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>
6. Dessler, G. (1993). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. México: Editorial Prentice Hall.
7. Díaz, M. (2009). *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador*". Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"
8. Druker, B. J. (2002). *Inhibition of the Bcr-Abl tyrosine kinase as a therapeutic strategy for CML*. *Oncogene*, 21(56), 8541.
9. Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*. *Psychological bulletin*, 62 (6), 361.

10. Guion, R. M. (1973). *A note on organizational climate. Organizational behavior and human performance*, 9 (1), 120-125.
11. Haller, O., and H. Wigzell. 1977. *Suppression of natural killer cell activity with radioactive strontium: effector cells are marrow-dependent*. J. Immunol. In press.
12. Hernández, R., Fernández C. y Baptista L. P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Santiago, Chile: Ed. Mc Graw Hill.
13. Hernández, R., Fernández C. y Baptista L. P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Santiago, Chile. Ed. Mc Graw Hill.
14. House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). *Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation*. Journal of Applied Psychology, 56(5), 388.
15. James, L. R., & Jones, A. P. (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. Psychological bulletin, 81(12), 1096.
16. Jiménez, M. (2009). *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador*. (En Red) Recuperada de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral.pdf>
17. Jones, A. y L. James (1979) *"Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions"*, Organizational Behavior and Human Performance, 23, pp. -233.
18. Juárez, S. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral*. Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, 50(3), 307-314.
19. Lorenzano, P. (2001). *La teorización filosófica sobre la ciencia en el siglo XX*. In Boletín de la Biblioteca del Congreso de la Nación (Vol. 121, pp. 29-43).

20. Méndez, R. M., & Domínguez, M. D. J. R. (2009). *La motivación y el clima organizacional*, Facultad de contaduría pública de la benemérita universidad autónoma de Puebla. ISSN 1931-0285 CD ISSN 1941-9589 Online, 641.
21. Milkovich, G.y Boudrem, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Buenos Aires, Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana.
22. Ñaupas, H., Mejia, E.y Novoa, E. (2014). *Metodología de la investigación Cuantitativa Cualitativa y Redacción de la tesis*. Bogotá, Colombia: Ed. Buena Semilla
23. Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). *Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review*. Journal of organizational behavior, 24(4), 389-416.
24. Pace, C. (1968). *'The concept of organizational climate'*. En: R. TAGIURI y G. LITWIN, *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration
25. Payne, B. R. (1990). *Function of the corpus callosum in the representation of the visual field in cat visual cortex*. Visual neuroscience, 5(02), 205-211.
26. Pulido, C. (2002) *Construcción, validación y aplicación de una prueba que mide el Clima Organizacional de organizaciones empresariales privadas y su implicación para la psicología de la Salud*. Tesis para optar por el título de magister en psicología UNMSM.
27. Rousseau D.M., 1988. *The construction of climate in organizational research*. En C.I. Cooper and I. Robertson. International Review of Industrial and Organizationat Psychology.Wiley 139-158.
28. Saladrigas M., H. (2005). *Comunicología: temas actuales*. Biblioteca Digital Universidad de Oriente.
29. Salgado, J., Remeseiro, C., e Iglesias, M. (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*. Psicothema, 8(2), 329-335.

30. Schlenk, H., Mangold, H. K., Gellerman, J. L., Link, W. E., Morrisette, R. A., Holman, R. T., y Hayes, H. (1960). *Comparative analytical studies of fatty acids of the alga Chlorella pyrenoidosa*. Journal of the American Oil Chemists Society, 37(11), 547-552.
31. Schneider, B., y Bartlett, C. J. (1970). *Individual Differences and Organizational Climate II: Measurement of Organizational Climate by the Multi-Trait, Multi-Rater Matrix*. Personnel Psychology, 23(4), 493-512.
32. Stoner, E. (1994). *Three-year safety and efficacy data on the use of finasteride in the treatment of benign prostatic hyperplasia*. Urology, 43(3), 284-294.
33. Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1994). *Administración* (sexta edición).
34. Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
35. Tamayo, F., Casals-Coll, M., Sánchez-Benavides, G., Quintana, M., Manero, R. M., Rognoni, T., ... y Peña-Casanova, J. (2012). *Estudios normativos españoles en población adulta joven (Proyecto Neuronorma jóvenes): normas para las pruebas span verbal, span visuoespacial, Letter-Number Sequencing, Trail Making Test y Symbol Digit Modalities Test*. Neurología, 27(6), 319-329.
36. Thurstone, L. L. (1947). *Multiple-factor analysis*. Chicago, USA: The University Chicago Press.
37. Welch, S. y Comer, J. (1988). *Quantitative Methods for Public Administration: Techniques and Applications*. California, USA: Books/ Cole Publishing
38. Work Environment Scale (WES) de Moos (1974/1989). *Instrumento, compuesto por 90 ítems con respuesta dicotómica verdadero/falso, evalúa las siguientes ...*

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables.

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Clima organizacional	El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente con sus actitudes. (Pace - 1968)	Autorrealización. Involucramiento laboral. Supervisión. Comunicación. Condiciones laborales.	Estilos de comunicación. Relaciones entre los actores Estrategias de motivación. Delegación de funciones.	Pruebas estadísticas. Encuesta. Cuestionario.
VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	
Desempeño laboral	El desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. (Araujo y Guerra - 2007)	Conocimiento / Habilidad. Trabajo en equipo Responsabilidad. Calidad. Productividad	Nivel de productividad. Nivel de resultados del trabajo en equipo. Nivel de eficiencia en el servicio. Nivel de responsabilidad. Competencias y habilidades en el área de trabajo	Pruebas estadísticas. Encuesta. Cuestionario.

Anexo 2. Matriz de consistencia.

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIÓN	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
¿Existe influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de las PYMES Hoteleras de Riobamba?	Diseñar un modelo de Clima Organizacional y su relación con el Desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba”.	Existe influencia entre el Clima Organizacional y el Desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba.	Clima Organizacional.	1. Autorrealización. 2. Involucramiento laboral. 3. Supervisión. 4. Comunicación. 5. Condiciones laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Observación directa 	<p>Cuestionario</p> <p>Estadísticos</p>
PROBLEMA SECUNDARIO	OBJETIVO ESPECIFICO	HIPÓTESIS SECUNDARIAS	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIÓN	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<p>¿Cuál es la relación entre las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales con el clima organizacional de las PYMES Hoteleras de Riobamba?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las dimensiones de conocimiento/habilidad, trabajo en equipo, responsabilidad, calidad y productividad con el desempeño laboral de las PYMES Hoteleras de Riobamba?</p> <p>¿Cuál es el modelo de ecuación estructural que se adapta a la relación encontrada para el clima organizacional en las PYMES Hoteleras de Riobamba?</p> <p>¿Cuál es el modelo de ecuación estructural que se adapta a la relación encontrada para el desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba?</p>	<p>Identificar la relación entre las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales con el clima organizacional pertinente a las PYMES Hoteleras de Riobamba.</p> <p>Identificar la relación entre las dimensiones de conocimiento/habilidad, trabajo en equipo, responsabilidad, calidad y productividad con el desempeño laboral pertinente a las PYMES Hoteleras de Riobamba.</p> <p>Identificar el modelo de ecuaciones estructurales que se adapte a la relación encontrada para el clima organizacional pertinente a las PYMES Hoteleras de Riobamba.</p> <p>Identificar el modelo de ecuaciones estructurales que se adapte a la relación encontrada para el desempeño laboral pertinente a las PYMES Hoteleras de Riobamba.</p>		Desempeño laboral.	<p>1. Conocimiento / Habilidad.</p> <p>2. Trabajo en equipo</p> <p>3. Responsabilidad.</p> <p>4. Calidad.</p> <p>5. Productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Observación directa 	<p>Cuestionario</p> <p>Estadísticos</p>

Anexo 3. Cuestionario de Clima Organizacional

Información importante para el usuario evaluador

La información recogida a través de este cuestionario nos ayudará a mejorar el clima organizacional de este hotel. Su participación es totalmente voluntaria. Se le agradece por anticipado por su colaboración.

He leído los párrafos anteriores y reconozco que al llenar y entregar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio.

Guía para completar el cuestionario

Las preguntas relacionadas con la información general sólo se usarán para clasificar la información. A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que Ud. frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones por favor con sinceridad. No hay respuestas ni buenas ni malas.

INFORMACIÓN GENERAL

1. **Sexo:** () ₁ Masculino () ₂ Femenino

2. **Edad:** _____

3. **Nº de hijos:** _____

4. **Estado civil :** () ₁ Soltero () ₂ Casado () ₃ Divorciado () ₄ Viudo/a () ₅ Conviviente

5. **Grado de Instrucción:** () ₁ Sin estudios () ₂ Primaria () ₃ Secundaria () ₄ Universidad

6. **Responsabilidad :** () ₁ Gerente () ₂ Supervisor () ₃ Administrativo () ₄ Operario

7. **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa actual?** _____

Nº	Ítem	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1	Existen oportunidades de progresar en el hotel					
2	Los objetivos de trabajo son retadores					
3	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda					
4	Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse					
5	Cumplir con las tareas diarias del trabajo, permite el desarrollo del personal					
6	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
7	Tu hotel promueve el desarrollo del personal					
8	Tu hotel es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
9	En tu hotel se afrontan y superan los obstáculos					
10	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
11	Se siente compromiso con el éxito de su hotel					
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
13	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos					
14	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de su hotel					
15	Los trabajadores están comprometidos con su hotel					
16	En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día					
17	Los productos y/o servicios del hotel, son motivo de orgullo del personal					
18	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
19	Hay clara definición de visión, misión y valores en tu hotel					
20	Es posible la interacción con personal de mayor jerarquía (tus jefes)					
21	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos					
22	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
23	Se valora los altos niveles de desempeño					
24	Los supervisores y/o jefes expresan reconocimiento por los logros					
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
26	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
27	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
28	Se reconocen los logros del trabajo					
29	El jefe se interesa por el éxito de los empleados					
30	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
31	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
32	En mi oficina o área de trabajo, la información fluye adecuadamente					
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
34	Existen suficientes canales de comunicación					
35	El grupo con el que trabajo, funciona como equipo bien integrado					
36	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
37	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión					
38	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas y/o áreas					
39	Se conocen los avances en otras áreas de tu hotel					
40	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
41	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
42	En el hotel, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
43	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
44	Existe buena administración de recursos					
45	La remuneración es atractiva en comparación con otros centros de trabajo					
46	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
47	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
48	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
49	Existe un trato justo en tu hotel					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4. Cuestionario de Desempeño Laboral

Información importante para el usuario evaluador

Cargo del evaluado: _____

La información recogida a través de este cuestionario nos ayudará a evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores de este hotel. Se le agradece por anticipado por su colaboración.

He leído los párrafos anteriores y reconozco que al llenar y entregar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio.

Guía para completar el cuestionario

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del desempeño laboral de cada trabajador. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor el desempeño de sus subordinados. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones por favor con sinceridad. No hay respuestas ni buenas ni malas.

Nº	Ítem	Ninguna o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo					
2	Tiene claridad sobre las metas que debe lograr					
3	Se aportan nuevas ideas para el mejoramiento del hotel					
4	Posee la capacidad y el criterio para solucionar problemas					
5	Se preocupa por no afectar el trabajo de otros					
6	Propicia un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros y clientes					
7	Establece una relación adecuada con el personal a su cargo o sus pares					
8	Lleva a su equipo de trabajo hacia la consecución de metas					
9	Mantiene una correcta relación con las jefaturas de las otras áreas					
10	Comunica a su equipo de trabajo los objetivos a cumplirse					
11	Actúa con criterio propio, se le puede delegar con confianza					
12	Cumple con las normas y políticas de la empresa					
13	Es capaz de tomar decisiones que estén a su alcance por sí solo dentro de su área					
14	Es puntual, justifica sus atrasos y ausencia					
15	Su preocupación por la calidad se refleja en lo que hace					
16	Su trabajo contribuye al desarrollo del hotel					
17	Hay organización y planificación en el trabajo realizado					
18	Concentra su esfuerzo en actividades propicias de su trabajo					
19	Gestiona cambios dentro de su área y se optimizan los recursos					
20	Cumplió con los objetivos propuestos					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 6. Matriz de correlaciones Clima Organizacional AFC

Anexo 7. Matriz correlaciones DL

		Matriz de correlaciones*																			
		Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarlas en el cargo	Tiene claridad sobre las metas que debe lograr	Se aportan nuevas ideas para el mejoramiento del centro de trabajo	Pone la capacidad y el criterio para solucionar problemas	Se preocupa por no afectar el trabajo de otros	Proyecta un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros y clientes	Establece una relación adecuada con el personal a su cargo o sus pares	Lleva a su equipo de trabajo hacia la consecución de metas	Mantiene una correcta relación con las áreas de las otras áreas	Comunica a su equipo de trabajo los objetivos a cumplir	Actúa con criterio propio, se le puede delegar con confianza	Cumple con las normas y políticas de la empresa	Es capaz de tomar decisiones que estén a su alcance por sí solo dentro de su área	En puntual, justifica sus atenciones y ausencias	Se preocupa por la calidad de su trabajo	Su trabajo contribuye al desarrollo de la empresa	Hay organización y planificación en el trabajo realizado	Concuerda su esfuerzo en actividades propias de su trabajo	Destina cambios dentro de su área o se optimizan los recursos	Cumple con los objetivos propuestos
Correlación	Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarlas en el cargo	1.000	.393	.224	.360	-.059	.074	.175	.333	-.009	.338	.348	.145	.075	-.281	.148	-.285	-.202	.359	.104	.172
	Tiene claridad sobre las metas que debe lograr	.393	1.000	.279	.382	.115	.058	.040	.105	-.114	.107	.251	.165	.059	.017	-.269	-.223	.089	.236	.189	.238
	Se aportan nuevas ideas para el mejoramiento del centro de trabajo	.224	.279	1.000	-.023	.008	.391	-.054	.229	-.152	.214	.287	.348	.260	.035	-.194	.051	-.244	.088	-.080	-.033
	Pone la capacidad y el criterio para solucionar problemas	.360	.382	-.023	1.000	.012	-.259	.244	.091	.125	.256	.183	.268	.165	.080	-.083	.148	-.111	.088	.277	.157
	Se preocupa por no afectar el trabajo de otros	-.059	.115	.008	.012	1.000	.048	.174	.089	-.078	.083	.257	.076	.148	-.283	-.273	.049	.080	-.048	-.130	.360
	Proyecta un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros y clientes	.074	.058	.391	.259	.048	1.000	.081	.187	.168	.159	.283	.401	.033	.353	.204	.261	.038	.158	.158	.126
	Establece una relación adecuada con el personal a su cargo o sus pares	.175	.040	-.054	.244	.174	.081	1.000	.121	-.061	-.034	.245	.158	.185	.208	-.073	-.185	.108	.160	.282	.425
	Lleva a su equipo de trabajo hacia la consecución de metas	.333	.105	.229	.091	.089	.187	.121	1.000	.113	.213	.212	.008	-.087	.348	.220	.094	.317	.335	.188	.260
	Mantiene una correcta relación con las áreas de las otras áreas	-.009	-.114	-.152	.229	-.078	.196	-.081	.113	1.000	.385	.218	.258	.060	.294	.089	.101	.245	.088	.357	.011
	Comunica a su equipo de trabajo los objetivos a cumplir	.338	.107	.214	.256	.083	.159	-.034	.213	.365	1.000	.085	.238	-.072	.205	.151	.231	.278	.187	.087	.288
	Actúa con criterio propio, se le puede delegar con confianza	.348	.251	.287	.183	.257	.283	.248	.212	.218	.085	1.000	.369	.272	.459	.315	.086	.222	.264	.040	.277
	Cumple con las normas y políticas de la empresa	.145	.059	.260	.268	.076	.401	.158	.006	.258	.236	.389	1.000	.292	.309	.318	.204	.460	.163	.020	.258
	Es capaz de tomar decisiones que estén a su alcance por sí solo dentro de su área	.075	.017	.035	.080	.165	.148	.033	.105	-.097	.060	-.072	.292	1.000	.085	.289	.116	.023	.051	.160	.077
	En puntual, justifica sus atenciones y ausencias	.281	.017	.035	.080	.203	.353	.208	.346	.284	.285	.458	.309	.085	1.000	.247	.082	.283	.428	.141	.190
	Se preocupa por la calidad de su trabajo	.148	.269	.184	-.053	.273	.204	-.073	.220	.083	.151	.115	.318	.259	.247	1.000	.282	.266	.115	.195	.343
	Su trabajo contribuye al desarrollo de la empresa	.285	.223	.051	.148	.049	.281	-.105	.084	.101	.231	.086	.364	.116	.082	.282	1.000	.128	.208	.224	.480
	Hay organización y planificación en el trabajo realizado	.202	.089	.244	-.111	.090	.308	.188	.317	.245	.278	.222	.480	.023	.283	.288	.126	1.000	.271	.120	.167
	Concuerda su esfuerzo en actividades propias de su trabajo	.359	.236	.088	.088	-.049	.150	.340	.335	.060	.197	.284	.103	.051	.420	.315	.288	.271	1.000	.313	.288
	Destina cambios dentro de su área o se optimizan los recursos	.104	.169	-.090	.277	-.130	.158	.282	.188	.357	.087	.040	.020	.160	.141	.165	.224	.120	.313	1.000	.127
	Cumple con los objetivos propuestos	.172	.239	-.033	.157	.390	.126	.425	.250	.011	.268	.277	.258	.077	.190	.340	.480	.167	.268	.127	1.000
Sig. (bilateral)	Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarlas en el cargo		.002	.059	.005	.342	.305	.112	.009	.474	.008	.007	.158	.303	.024	.155	.023	.080	.005	.295	.117
	Tiene claridad sobre las metas que debe lograr		.002		.025	.131	.213	.344	.392	.234	.214	.229	.039	.126	.342	.453	.029	.080	.246	.049	.121
	Se aportan nuevas ideas para el mejoramiento del centro de trabajo		.059	.025		.437	.478	.002	.366	.055	.146	.068	.022	.007	.034	.404	.089	.361	.044	.249	.268
	Pone la capacidad y el criterio para solucionar problemas		.005	.131	.437		.487	.035	.044	.265	.193	.036	.129	.030	.126	.339	.358	.153	.221	.272	.026
	Se preocupa por no afectar el trabajo de otros		.342	.213	.478	.487		.370	.113	.270	.264	.282	.038	.300	.153	.079	.028	.368	.267	.369	.184
	Proyecta un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros y clientes		.005	.344	.002	.035	.370		.288	.097	.088	.138	.032	.002	.410	.006	.078	.034	.367	.149	.137
	Establece una relación adecuada con el personal a su cargo o sus pares		.112	.392	.356	.044	.113	.288		.200	.337	.408	.041	.136	.234	.074	.464	.234	.228	.133	.079
	Lleva a su equipo de trabajo hacia la consecución de metas		.009	.234	.055	.295	.270	.067	.200		.217	.069	.089	.495	.252	.007	.082	.258	.012	.009	.086
	Mantiene una correcta relación con las áreas de las otras áreas		.474	.214	.146	.193	.294	.086	.387	.217		.082	.086	.035	.339	.019	.280	.242	.043	.267	.005
	Comunica a su equipo de trabajo los objetivos a cumplir		.008	.229	.088	.036	.282	.136	.408	.069	.002		.255	.049	.310	.076	.148	.053	.025	.085	.273
	Actúa con criterio propio, se le puede delegar con confianza		.007	.039	.022	.129	.036	.032	.041	.069	.066	.255		.083	.028	.000	.213	.276	.061	.032	.362
	Cumple con las normas y políticas de la empresa		.158	.126	.007	.030	.300	.002	.136	.485	.035	.049	.003		.020	.014	.012	.016	.000	.239	.446
	Es capaz de tomar decisiones que estén a su alcance por sí solo dentro de su área		.003	.342	.034	.328	.153	.410	.234	.252	.339	.318	.028	.028		.278	.035	.212	.437	.362	.133
	En puntual, justifica sus atenciones y ausencias		.024	.453	.404	.339	.079	.006	.074	.007	.019	.078	.008	.014	.278		.042	.282	.023	.001	.184
	Se preocupa por la calidad de su trabajo		.155	.029	.089	.358	.028	.079	.484	.082	.260	.148	.213	.012	.035	.042		.024	.031	.214	.142
	Su trabajo contribuye al desarrollo de la empresa		.023	.080	.361	.153	.368	.034	.234	.268	.242	.053	.278	.016	.212	.282	.024		.191	.074	.058
	Hay organización y planificación en el trabajo realizado		.080	.240	.044	.221	.267	.387	.228	.012	.043	.025	.061	.000	.437	.023	.031	.191		.028	.263
	Concuerda su esfuerzo en actividades propias de su trabajo		.005	.049	.249	.272	.369	.149	.133	.089	.267	.085	.032	.239	.362	.001	.214	.074	.028		.014
	Destina cambios dentro de su área o se optimizan los recursos		.235	.121	.268	.028	.184	.157	.079	.086	.005	.273	.382	.448	.133	.164	.142	.059	.203	.014	
	Cumple con los objetivos propuestos		.117	.047	.409	.139	.003	.191	.001	.040	.469	.030	.026	.035	.299	.083	.007	.000	.124	.030	.190

a. Definición: = .001

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 8. Matriz de correlaciones AFC DL

[illegible]^a Determinante = 0.02.

FUENTE: Elaboración propia